

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di lingkungan Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Jakarta yang berbentuk Universitas. Berdasarkan data tahun 2016 jumlah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang berbentuk universitas di Kopertis wilayah III DKI Jakarta sebanyak 56 universitas.

Universitas yang beroperasi di wilayah DKI Jakarta dengan jumlah 56 tersebar di empat wilayah yaitu Jakarta Pusat sebanyak 9 universitas atau sebesar 16%, Jakarta Selatan dan Depok sebanyak 20 universitas atau 34%, Jakarta Barat, Jakarta utara dan Tangerang sebanyak 8 universitas atau 12%, Jakarta Timur dan Bekasi sebanyak 19 universitas atau 33%.

5.2. Deskripsi Karakteristik Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah program studi pada PTS di lingkungan Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk Universitas. Kreteria utama program studi yang menjadi fokus pemilihan populasi dalam studi ini ialah sudah terakreditasi dari BAN-PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi) dengan predikat nilai A, B, atau C dan masih berlaku pada saat penelitian berlangsung. Populasi penelitian yang ditetapkan sebanyak 796 program studi yang berstrata S1 dan S2 dari 56 universitas yang tersebar di Kopertis wilayah III DKI Jakarta. Analisis karakteristik populasi bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik dari universitas di wilayah DKI Jakarta tanpa bermaksud

untuk menyimpulkan atau menjeneralisasi data yang diperoleh atau yang berhasil dikumpulkan dari lapangan. Analisis deskripsi ini harus disesuaikan dengan kondisi riil dilapangan. Secara lengkap deskripsi karakteristik populasi disajikan pada lampiran 2.

Berdasarkan pada lampiran 2 menunjukkan bahwa program studi dengan strata S1 (jenjang Sarjana) menempati urutan paling banyak yaitu sebesar 70,26%, menyusul urutan kedua program studi strata dua (jenjang Magister) sebanyak 15,52%, urutan ketiga program studi diploma tiga/D3 sebanyak 7,3%, urutan keempat program studi strata tiga (jenjang Doktoral) sebanyak 2,69% sama dengan jumlah program studi profesi yaitu 2,69%, kemudian terakhir program studi diploma empat/D4 sebanyak 1,5%.

5.3. Deskripsi Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah para ketua program studi dari seluruh PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas dan memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan antara lain ketua program studi sudah menjabat minimal satu tahun. Jumlah kuesioner yang didistribusikan sebanyak 267 eksemplar yaitu sebanyak jumlah sampel (program studi) penelitian yang telah ditetapkan dengan rumus Slovin. Dari jumlah tersebut kuesioner yang berhasil diterima kembali sebanyak 205 eksemplar. Dari jumlah 205 kuesioner tersebut ada 71 yang tidak dapat diikutsertakan dalam analisis karena salah pengisian dan isian tidak lengkap sehingga diperoleh datanya sebanyak 134 eksemplar. Analisis karakteristik responden bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik dari ketua program studi PTS wilayah III DKI Jakarta yang berbentuk universitas yang dijadikan sampel penelitian berdasarkan: usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, kepangkatan akademik, dan peringkat akreditasi. Hasil analisis deskripsi karakteristik responden pada penelitian ini disajikan pada Tabel 5.1 berikut:

Tabel 5.1
Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik Responden		Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1. Usia	a. 25 – 29 tahun	3	2,24
	b. 30 – 39 tahun	24	17,91
	c. 40 – 49 tahun	58	43,28
	d. 50 – 59 tahun	34	25,37
	e. 60 – 69 tahun	15	11,19
	Jumlah	134	100,00
2. Jenis Kelamin	Laki-Laki	75	55,97
	Perempuan	59	44,03
	Jumlah	134	100
3. Masa Kerja	a. 1 – 10 tahun	45	33,58
	b. 11 – 20 tahun	51	38,06
	c. 21 – 30 tahun	25	18,66
	d. 31 – 40 tahun	13	9,70
	Jumlah	134	100,00
4. Tingkat Pendidikan	a. Magister (S2)	94	70,15
	b. Doktor (S3)	40	29,85
	Jumlah	134	100,00
5. Kepangkatan Akademik	a. Asisten Ahli	28	20,90
	b. Lektor	85	63,43
	c. Lektor Kepala	21	15,67
	Jumlah	134	100,00
6. Akreditasi Program Studi	a. Peringkat A	33	24,63
	b. Peringkat B	65	48,51
	c. Peringkat C	36	26,86
	Jumlah	134	100

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2016

Pada Tabel 5.1 dapat dijelaskan bahwa karakteristik responden berdasarkan usia paling banyak responden berusia antara 40-49 tahun yaitu sebanyak 43,28%, berikutnya berusia antara 50-59 tahun sebanyak 25,37%, usia 30-39 tahun sebanyak 17,91%, usia 60-70 tahun sebanyak 11,19% dan sisanya berusia antara 25-29 tahun

sebanyak 2,24%. Secara umum usia responden pada penelitian ini berdasarkan kajian BPS tergolong pada usia sangat produktif (15 – 49 tahun) dan produktif (50 – 64 tahun), yaitu untuk usia sangat produktif sebesar 63,43% dan usia produktif sebesar 36,57%. Berdasarkan kondisi usia responden penelitian, menunjukkan bahwa sebagian besar para ketua program studi di PTS di lingkungan Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas diharapkan dapat mempunyai kemampuan fisik untuk bekerja, memiliki kemampuan berfikir, memiliki kemampuan manajemen, dan memiliki kemampuan bertindak secara efektif dan efisien dalam menggunakan sumber daya organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 55,97% dan wanita sebanyak 44,03%. Berdasarkan masa kerja sebagian besar antara 11-20 tahun sebanyak 38,06%, menyusul masa kerja antara 1-10 tahun sebanyak 33,58%, masa kerja 21-30 tahun sebanyak 18,66%, dan terakhir masa kerja 31-40 tahun sebanyak 9,70%. Melihat kondisi masa kerja dari responden secara umum di atas 10 tahun dapat mencapai 66,42% sehingga dapat diharapkan dalam pengisian kuesioner penelitian para ketua program studi mempunyai wawasan, pengalaman, dan pemahaman yang lebih luas, memahami perkembangan dan permasalahan sumber daya program studi, dan profesional dalam pengelolaan program studi pada Universitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan proses pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi universitas.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa sebagian besar berpendidikan Magister (S2) sebanyak 70,17%, sedangkan yang berpendidikan Doktor (S3) sebanyak 29,85%. Melihat kondisi tingkat pendidikan dari responden penelitian yang ada, dapat dikatakan bahwa syarat pendidikan sudah memenuhi standar minimal sebagai seorang dosen dan pimpinan unit pada institusi

perguruan tinggi. Responden berpendidikan Magister dan Doktor yang dimiliki oleh para ketua program studi yang bekerja di universitas di lingkungan Kopertis Wilayah III Jakarta diharapkan dapat mengerti tanggung jawab dan melaksanakan tugasnya sebagai seorang pimpinan unit di universitas dengan baik, mengembangkan modal intelektual dosen, menjaga dan memelihara komitmen organisasional, merawat/membangun, dan mengembangkan budaya organisasi, sehingga dapat meningkatkan proses pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi universitas.

Karakteristik responden berdasarkan kepangkatan akademik menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian adalah berpangkat lektor sebanyak 63,43%, menyusul asisten ahli sebanyak 20,90%, dan terakhir lektor kepala sebanyak 15,67%. Kondisi ini dapat menjelaskan bahwa ketua program studi sebagai responden telah memahami dan mengerti bagaimana jenjang kepangkatan akademik merupakan bagian penting dalam penilaian kinerja organisasi. Selain itu ketua program studi mempunyai peran terbesar dalam membantu pelaksanaan dan keberhasilan pengembangan dan pengawasan modal intelektual serta proses penerapan pembelajaran organisasi di universitas, walaupun demikian tidak menutup kemungkinan adanya peran dari jabatan selain ketua program studi untuk membantu keberhasilan dalam pembelajaran organisasi universitas di lingkungan Kopertis wilayah III Jakarta.

Karakteristik responden berdasarkan peringkat akreditasi program studi menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian adalah program studinya berakreditasi B sebanyak 48,51%, menyusul akreditasi C sebanyak 26,86%, dan akreditasi A sebanyak 24,63%. Kondisi ini dapat menjelaskan bahwa program studi mempunyai nilai rata-rata baik, hal ini menunjukkan bahwa program studi sudah menerapkan pola pengelolaan program studi terkait dengan proses pembelajaran dan melakukan pembinaan modal intelektual sesuai dengan standar yang dipersyaratkan

oleh Pemerintah (Kemenristek Dikti dan BAN-PT) walaupun belum semuanya sesuai dengan harapan.

5.4. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif variabel bertujuan untuk menginterpretasikan makna masing-masing variabel penelitian, indikator variabel dan item pertanyaan penelitian berdasarkan frekuensi, presentase dan rerata (*mean*) dari jawaban responden. Berdasarkan skala pengukuran data yang digunakan yaitu skala Likert, rentang skala pernyataan responden yang dimulai dari satu sampai lima dengan makna pernyataan mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini adalah terdiri atas: variabel Modal intelektual (X_1), Pembelajaran organisasi (X_2), Komitmen organisasional (X_3), Kinerja organisasi (Y_1), dan variabel Budaya organisasi (M_1) sebagai variabel moderasi. Deskripsi setiap indikator dan variabel dapat dijelaskan dalam uraian berikut.

5.4.1 Deskriptif Variabel Modal Intelektual (X_1)

Hasil tabulasi deskriptif data sub variabel modal intelektual yang disajikan pada Tabel 5.2 diperoleh nilai rerata (*mean*) variabel modal intelektual sebesar 4,27 dapat diartikan bahwa sebagian besar responden menyatakan pengembangan modal intelektual pada program studi di Universitas Swasta Kopertis wilayah III DKI Jakarta sudah baik yang meliputi: modal manusia, modal struktural, dan modal relasional dibawah kendali manajemen universitas sehingga diharapkan dapat meningkatkan pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi. Adapun hasil analisis deskriptif variabel modal intelektual pada penelitian ini selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 5.2 berikut:

Tabel 5.2.
Deskripsi Variabel Modal Intelektual (X_1)

Deskripsi Variabel Modal Intelektual (X ₁)												
Indikator Variabel	Item (Butir)	Frekuensi Jawaban (f) dan Persentase (%)										Rerata (Mean)
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		ST (5)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Modal Manusia (X _{1a})	X ₁₁	0	0,0	4	3,0	7	5,2	48	35,8	75	56,0	4,45
	X ₁₂	1	0,7	2	1,5	4	3,0	49	36,6	78	58,2	4,50
	X ₁₃	1	0,7	2	1,5	15	11,2	40	29,9	76	56,7	4,40
	Rerata indikator modal manusia											4,48
Modal Struktural (X _{1b})	X ₁₄	2	1,5	2	1,5	11	8,2	69	51,5	50	37,3	4,21
	X ₁₅	1	0,7	6	4,5	19	14,2	59	44,0	49	36,6	4,14
	Rerata indikator modal struktural											4,18
Modal Relational (X _{1c})	X ₁₆	0	0,0	1	0,7	18	13,4	92	68,7	23	17,2	4,02
	X ₁₇	0	0,0	4	3,0	15	11,2	68	50,7	47	35,1	4,18
	Rerata indikator modal relasional											4,10
Rata-rata Variabel Modal Intelektual = 4,27												
STS = Sangat Tidak Setuju; TS = Tidak Setuju; N = Netral S = Setuju; SS = Sangat Setuju												

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2017

Hasil penyajian data secara deskriptif pada Tabel 5.2 dapat dilihat bahwa dari ketiga indikator modal intelektual yang mempunyai nilai skor rata-rata paling tinggi ialah indikator modal manusia sebesar 4,48; diikuti oleh indikator modal struktural sebesar 4,18; dan indikator modal relasional sebesar 4,10. Uraian tanggapan responden terhadap masing-masing indikator pengukuran variabel modal intelektual adalah sebagai berikut:

1. indikator modal manusia bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi dalam mengembangkan pengetahuan individu/dosen seperti kapasitas, kecerdasan intelektual, kompetensi, sikap dan sebagainya. Pengukuran indikator modal manusia dilakukan melalui: mengutamakan kapabilitas dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, memanfaatkan kecerdasan intelektual

secara optimal dalam melakukan setiap pekerjaan, kebebasan untuk mengeluarkan ide-ide baru yang bersifat membangun untuk kemajuan organisasi.

Hasil tanggapan responden program studi PTS di lingkungan Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas terhadap pengembangan modal manusia mempunyai nilai skor rata-rata sebesar 4,48. Artinya pengembangan modal manusia untuk program studi di lingkungan Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta sudah berjalan baik.

2. Indikator modal struktural bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi dalam mengembangkan pengetahuan non manusia seperti struktur organisasi, lingkungan organisasi, *software*, *hardware*, dan aspek rutinitas yang lain. Pengukuran indikator modal struktural ini diukur melalui: hirarki dalam struktur organisasi tidak membuat dosen merasa jauh dengan dosen yang lain, suasana lingkungan kerja (*academic atmosfir*) dilembaga ini sangat mendukung komitmen organisasional para dosen.

Hasil tanggapan responden program studi di Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas terhadap pengembangan modal struktural mempunyai nilai skor rata-rata sebesar 4,18. Artinya pengembangan modal struktural untuk program studi di lingkungan Perguruan Tinggi Swasta Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta sudah berjalan baik.

3. Indikator modal relasional bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi dalam mengembangkan pengetahuan *marketing channels* seperti membangun hubungan institusi/organisasi dengan konsumen, pemerintah, asosiasi, dalam dan luar negeri. Pengukuran indikator modal relasional ini diukur melalui: konsumen (mahasiswa) merasa puas terhadap pelayanan yang

[illegible]

Tabel 5.3 Lanjutan

Indikator Variabel	Item (Butir)	Frekuensi Jawaban (f) dan Persentase (%)										Rerata (Mean)
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		ST (5)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
System Thinking	X ₂₉	0	0,0	3	2,2	10	7,5	65	48,5	56	41,8	4,29
(X _{2e})	X ₂₁₀	2	1,5	4	3,0	8	6,0	65	48,5	55	41,0	4,25
	Rerata indikator system thinking											4,27
Rata-rata Variabel Pembelajaran Organisasi = 4,12												
STS = Sangat Tidak Setuju; TS = Tidak Setuju; N = Netral S = Setuju; SS = Sangat Setuju												

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 5.3 menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata variabel pembelajaran organisasi adalah sebesar 4,12; artinya sebagian besar responden program studi PTS di lingkungan Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas menyatakan bahwa proses penerapan pembelajaran organisasi sudah berjalan dengan baik.

Hasil deskripsi variabel pembelajaran organisasi dapat dijelaskan bahwa indikator *personal mastery* mempunyai nilai skor rata-rata yaitu sebesar 4,18, indikator *mental model* sebesar 4,10, indikator *shared vision* sebesar 3,95, dan indikator *team learning* sebesar 4,27. Uraian tanggapan responden terhadap masing-masing indikator pengukuran variabel pembelajaran organisasi adalah sebagai berikut:

1. Indikator *personal mastery* bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi dalam mengembangkan kemampuan individu/dosen memperbaiki wawasan agar obyektif dan strategis dalam melihat realitas. Pengukuran indikator *personal mastery* melalui: dosen mempunyai kemampuan membangun jaringan baik kedalam maupun keluar organisasi dan dosen memiliki motivasi tinggi untuk senantiasa memperbaharui pengajaran atau metode kerja.

Hasil tanggapan responden program studi PTS di lingkungan Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang

berbentuk universitas terhadap pengembangan *personal mastery* mempunyai nilai skor rata-rata sebesar 4,18. Artinya pengembangan *personal mastery* atau keahlian personal untuk program studi di lingkungan PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta sudah berjalan cukup baik.

2. Indikator *mental model* bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi dalam mengembangkan proses pembelajaran menilai diri sendiri terhadap individu/dosen seperti asumsi, keyakinan dan prasangka rangsangan yang muncul. Pengukuran indikator mental model melalui: menguasai metode-metode dalam melaksanakan tugas dan mampu mengembangkan diri dengan baik.

Hasil tanggapan responden program studi di lingkungan PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas terhadap pengembangan *mental model* mempunyai nilai skor rata-rata sebesar 4,10. Artinya pengembangan *mental model* atau model mental untuk program studi di lingkungan PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta sudah berjalan cukup baik.

3. Indikator *shared vision* atau membagi visi bersama bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi dalam mengembangkan komitmen untuk menggali visi bersama tentang masa depan secara murni tanpa paksaan. Pengukuran indikator *share vision* melalui: melakukan sosialisasi visi organisasi dan misi organisasi, mampu menggerakkan/memotivasi anggota pada pencapaian tujuan organisasi.

Hasil tanggapan responden program studi di PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas terhadap pengembangan *shared vision* mempunyai nilai skor rata-rata sebesar 3,95. Artinya usaha *shared vision* atau membagi visi bersama untuk

program studi di lingkungan PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta belum berjalan dengan baik atau netral.

4. Indikator *team learning* atau kerjasama tim bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi dalam mengembangkan kemampuan dan motivasi untuk belajar secara adaptif, generatif, dan berkesinambungan. Pengukuran indikator *team learning* melalui: organisasi melakukan pembelajaran berbagi wawasan serta kerjasama tim dalam menghadapi perubahan lingkungan, organisasi mendorong untuk menciptakan pembelajaran yang inovatif.

Hasil tanggapan responden program studi di lingkungan PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas terhadap pengembangan *team learning* mempunyai nilai skor rata-rata sebesar 4,02. Artinya membangun *team learning* atau kerjasam tim untuk program studi di lingkungan PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta sudah berjalan cukup baik.

5. Indikator *system thinking* atau berfikir sistem bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi dalam mengembangkan kemampuan berfikir anggota organisasi untuk memecahkan suatu masalah dari sudut pandang yang luas. Pengukuran indikator *system thinking* ini diukur melalui: mempertimbangkan segala sesuatu dalam proses pengambilan keputusan, mendorong perbaikan secara berkelanjutan berdasarkan evaluasi yang obyektif.

Hasil tanggapan responden program studi di lingkungan PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas terhadap pengembangan *system thinking* mempunyai nilai skor rata-rata sebesar 4,27. Artinya membangun *system thinking* atau berfikir sistem untuk program studi di lingkungan PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta sudah berjalan cukup baik.

5.4.3 Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional (X_3).

Pengukuran variabel komitmen organisasional menggunakan tiga indikator, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan, komitmen normatif. Rekapitulasi data deskriptif untuk setiap indikator variabel komitmen organisasional dan item pertanyaan atau pernyataan responden dapat ditampilkan pada Tabel 5.4 berikut:

Tabel 5.4.
Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (X_3)

Indikator Variabel	Item (Butir)	Frekuensi Jawaban (f) dan Persentase (%)										Rerata (Mean)
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		ST (5)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Komitmen Afektif (X _{3a})	X ₃₁	2	1,5	5	3,7	18	13,4	73	54,5	36	26,9	4,01
	X ₃₂	2	1,5	5	3,7	31	23,1	68	50,7	28	20,9	3,85
	Rerata indikator komitmen afektif											3,93
Komitmen Kontinuan (X _{3b})	X ₃₃	1	0,7	3	2,2	19	14,2	71	53,0	40	29,9	4,09
	X ₃₄	2	1,5	2	1,5	23	17,2	64	47,8	43	32,1	4,07
	X ₃₅	1	0,7	3	2,2	19	14,2	72	53,7	39	29,1	4,08
	Rerata indikator komitmen kontinuan											4,07
Komitmen Normatif (X _{3c})	X ₃₆	1	0,7	3	2,2	18	13,4	66	49,3	46	34,3	4,14
	X ₃₇	0	0,0	3	2,2	8	6,0	68	50,7	55	41,0	4,30
	Rerata indikator komitmen normatif											4,22
Rata-rata Variabel Komitmen Organisasional = 4,08												
STS = Sangat Tidak Setuju; TS = Tidak Setuju; N = Netral S = Setuju; SS = Sangat Setuju												

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 5.4 menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata variabel komitmen organisasional adalah sebesar 4,08; artinya sebagian besar responden program studi di lingkungan PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas menyatakan bahwa penerapan komitmen organisasional sudah berjalan cukup tinggi.

Hasil deskripsi variabel komitmen organisasional dapat dijelaskan bahwa indikator komitmen afektif mempunyai nilai skor rata-rata yaitu sebesar 3,93, indikator komitmen kontinuan sebesar 4,07, dan indikator komitmen normatif sebesar 4,22.

Uraian tanggapan responden terhadap masing-masing indikator pengukuran variabel komitmen organisasional adalah sebagai berikut:

1. Indikator komitmen afektif bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi dalam menerapkan dan membangun hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasinya, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasi. Pengukuran indikator komitmen afektif melalui: bersedia terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi, bersedia bekerja keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Hasil tanggapan responden program studi di lingkungan PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas terhadap penerapan komitmen afektif mempunyai nilai skor rata-rata sebesar 3,93. Artinya penerapan komitmen afektif untuk program studi di lingkungan PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta belum berjalan dengan baik atau cenderung netral.

2. Indikator komitmen kontinuan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi dalam menerapkan dan membangun kesadaran anggota organisasi dan kerugian jika meninggalkan organisasi. Pengukuran indikator komitmen kontinuan melalui: bangga menjadi bagian dari organisasi, memiliki keterkaitan emosional dengan organisasi, adanya rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi.

Hasil tanggapan responden program studi di lingkungan PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas terhadap penerapan komitmen kontinuan mempunyai nilai skor rata-rata sebesar 4,07. Artinya penerapan komitmen kontinuan untuk program studi di lingkungan PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta sudah berjalan cukup baik/tinggi.

[illegible]

Tabel 5.5. Lanjutan

Indikator Variabel	Item (Butir)	Frekuensi Jawaban (f) dan Persentase (%)										
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		ST (5)		Rerata (Mean)
		%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Mission (M _{1d})	M ₁₇	1	0,7	5	3,7	8	6,0	61	45,5	59	44,0	4,28
	M ₁₈	2	1,5	6	4,5	15	11,2	58	43,3	53	39,6	4,15
	Rerata indikator mission											4,21
Rata-rata Variabel Budaya Organisasi = 4,12												
STS = Sangat Tidak Setuju; TS = Tidak Setuju; N = Netral S = Setuju; SS = Sangat Setuju												

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 5.5 menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata variabel budaya organisasi adalah sebesar 4,12, artinya sebagian besar responden program studi di lingkungan PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas menyatakan bahwa penerapan budaya organisasi sudah berjalan baik.

Hasil deskripsi variabel budaya organisasi dapat dijelaskan bahwa indikator *involvement* mempunyai nilai skor rata-rata yaitu sebesar 4,05, indikator *consistency* sebesar 4,03, indikator *adatability* sebesar 4,18, dan indikator *mission* sebesar 4,21. Uraian tanggapan responden terhadap masing-masing indikator pengukuran variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Indikator *involvement* bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi dalam menerapkan dan membangun keterlibatan anggota organisasi dalam setiap kegiatan organisasi sebagai cerminan norma, nilai dan tradisi yang terbangun dalam organisasi. Pengukuran indikator *involvement* melalui: keterlibatan anggota dalam setiap kegiatan organisasi, keterlibatan anggota dalam strategi pengembangan organisasi.

Hasil tanggapan responden program studi di lingkungan PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas terhadap penerapan budaya organisasi *involvement* mempunyai nilai skor rata-rata sebesar 4,05. Artinya penerapan dan membangun

budaya organisasi *involvement* untuk program studi PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta sudah berjalan cukup baik.

2. Indikator *consistency* bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi dalam menerapkan dan membangun konsistensi lembaga terhadap keyakinan dan nilai-nilai inti organisasi, peraturan-peraturan yang sudah menjadi konsensus bersama, dan pola koordinasi dan integrasi dalam struktur organisasi. Pengukuran indikator *consistency* melalui: merumuskan dengan jelas standar kerja dan konsisten dalam menjalankannya, memahami target prestasi yang diharapkan lembaga dan konsisten untuk mencapainya.

Hasil tanggapan responden program studi PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas terhadap penerapan budaya organisasi *consistency* mempunyai nilai skor rata-rata sebesar 4,03. Artinya penerapan dan membangun budaya organisasi *consistency* untuk program studi PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta sudah berjalan cukup baik.

3. Indikator *adaptability* bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi dalam menerapkan dan membangun sikap penyesuaian diri atau beradaptasi anggota organisasi terhadap lingkungan baik internal maupun eksternal yang berdampak pada efektivitas organisasi. Pengukuran indikator *adaptability* melalui: adanya pertemuan rutin antar unit organisasi untuk memecahkan permasalahan sebagai dampak perubahan lingkungan organisasi, mendorong anggota organisasi untuk peka terhadap perubahan lingkungan yang berdampak pada efektivitas organisasi.

Hasil tanggapan responden program studi PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas terhadap penerapan budaya organisasi *adaptability* mempunyai nilai

Indikator Variabel	Item (Butir)	Frekuensi Jawaban (f) dan Persentase (%)										Rerata (Mean)
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		ST (5)		
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
Perspektif Produktivitas (Y _{1a})	Y ₁₁	0	0,0	2	1,5	11	8,2	55	41,0	66	49,3	4,38
	Y ₁₂	1	0,7	3	2,2	26	19,4	77	57,5	27	20,1	3,94
	Rerata indikator perspektif produktivitas											4,16

Tabel 5.6 Lanjutan

Indikator Variabel	Item (Butir)	Frekuensi Jawaban (f) dan Persentase (%)										
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		ST (5)		Rerata (Mean)
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
Perspektif Kualitas layanan (Y _{1b})	Y ₁₃	0	0,0	2	1,5	19	14,2	74	55,2	39	29,1	4,12
	Y ₁₄	1	0,7	2	1,5	11	8,2	68	50,7	46	34,3	4,16
	Y ₁₅	1	0,7	3	2,2	22	16,4	70	52,2	38	28,4	4,05
	Rerata indikator perspektif kualitas layanan											4,11
Perspektif Responsivitas (Y _{1c})	Y ₁₆	1	0,7	4	3,0	21	15,7	82	61,2	26	19,4	3,95
	Y ₁₇	1	0,7	3	2,2	20	14,9	77	57,5	33	24,6	4,05
	Rerata indikator perspektif responsivitas											3,99
Perspektif Responsibility (Y _{1d})	Y ₁₈	1	0,7	2	1,5	16	11,9	72	53,7	43	32,1	4,15
	Y ₁₉	0	0,0	2	1,5	15	11,2	74	55,2	43	32,1	4,18
	Rerata indikator perspektif responsibility											4,16
Rata-rata Variabel Kinerja Organisasi = 4,11												
STS = Sangat Tidak Setuju; TS = Tidak Setuju; N = Netral S = Setuju; SS=Sangat Setuju												

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 5.6 menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata variabel kinerja organisasi adalah sebesar 4,11; artinya sebagian besar responden program studi PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas menyatakan bahwa kinerja organisasi sudah berjalan cukup baik.

Hasil deskripsi variabel kinerja organisasi dapat dijelaskan bahwa indikator perspektif produktivitas mempunyai nilai skor rata-rata yaitu sebesar 4,16, indikator perspektif kualitas layanan sebesar 4,11, indikator perspektif *responsivitas* sebesar 3,99, dan indikator perspektif *responsibility* sebesar 4,16. Uraian tanggapan responden terhadap masing-masing indikator pengukuran variabel kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

1. Indikator perspektif produktivitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan standar kerja yang ditentukan oleh organisasi. Pengukuran indikator perspektif produktivitas melalui: memiliki pengetahuan yang cukup tentang

tugas/kewajibannya sehingga memenuhi standar kerja organisasi, menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai dengan ketentuan yang diberikan.

Hasil tanggapan responden program studi PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas terhadap perspektif produktivitas mempunyai nilai skor rata-rata sebesar 4,16. Artinya perspektif produktivitas untuk program studi PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta sudah berjalan cukup baik.

2. Indikator perspektif kualitas layanan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi dapat menjaga kualitas pelayanan kepada konsumen (mahasiswa) dan stakeholder. Pengukuran indikator perspektif kualitas layanan melalui: memiliki sikap kerja yang menyenangkan dan berkonsentrasi dalam memberikan layanan kepada mahasiswa, mempunyai inisiatif yang relatif baru dalam menjalankan tugas layanan kepada mahasiswa, meningkatkan ketrampilan teknis serta bekerja lebih baik.

Hasil tanggapan responden program studi PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibu kota Jakarta yang berbentuk universitas terhadap perspektif kualitas layanan mempunyai nilai skor rata-rata sebesar 4,11. Artinya perspektif produktivitas untuk program studi PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta sudah berjalan cukup baik

3. Indikator perspektif *responsivitas* bertujuan untuk mengetahui sejauh mana institusi perguruan tinggi/program studi cepat tanggap mengambil keputusan terhadap permasalahan yang ada dalam organisasi. Pengukuran indikator perspektif *responsivitas* melalui: memiliki kemampuan dalam menyelesaikan masalah serta ketepatan dalam pengambilan keputusan, mempunyai kemampuan dalam membimbing serta mengarahkan rekan sejawat demi kemajuan lembaga.

Hasil tanggapan responden program studi PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas terhadap perspektif *responsivitas* mempunyai nilai skor rata-rata sebesar 3,99. Artinya perspektif *responsivitas* untuk program studi PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta belum berjalan dengan baik atau netral.

4. Indikator perspektif *responsibility* bertujuan untuk mengetahui sejauh mana anggota organisasi institusi perguruan tinggi/program studi melaksanakan tanggung jawab pekerjaan organisasi dan mempertanggungjawabkannya kepada atasan maupun kepada pihak-pihak yang berkepentingan atau stakeholder. Pengukuran indikator perspektif *responsibility* melalui: mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang di bebaskan oleh lembaga, mempertanggung jawabkan pekerjaan sebagai pendidik baik kepada atasan maupun teman kerja.

Hasil tanggapan responden program studi Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas terhadap perspektif *responsibility* mempunyai nilai skor rata-rata sebesar 4,16. Artinya perspektif *responsibility* untuk program studi PTS Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta sudah berjalan dengan baik.

5.5. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji validitas adalah ketepatan skala atas pengukuran instrumen yang digunakan dengan maksud untuk menjamin bahwa alat ukur yang digunakan mempunyai validitas tinggi dan dapat memberikan hasil ukur yang sesuai dengan obyek yang hendak diukur. Kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen yang dikatakan valid jika nilai $r \geq 0,360$ (Sugiyono, 2010).

Uji reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah dimensi yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator variabel mengidentifikasi sebuah faktor laten yang umum. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan alat ukur atau untuk mengetahui konsistensi alat ukur yang digunakan. Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap semua item pertanyaan/pernyataan dalam penelitian dan metode yang digunakan adalah *Alpha Cronbach* dengan nilai batas (*cut of point*) yang diterima/layak adalah $\geq 0,60$ (Sekaran, 2003). Untuk pengujian validitas dan reliabilitas, penelitian ini menggunakan 134 Program Studi pada PTS yang berbentuk universitas yang ada di lingkungan Koordinator Perguruan Tinggi Swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta, dengan cara menyebarkan kuesioner melalui email, telepon, dan langsung memberikan *hardcopy* kuesioner ke responden yang terpilih.

Selanjutnya akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrument. Pengujian validitas dimaksudkan untuk menguji ketepatan skala atas pengukuran instrumen dan menjamin bahwa alat ukur yang digunakan cocok dengan obyek yang hendak diukur. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui keandalan atau konsistensi alat ukur jika digunakan untuk mengukur obyek yang sama lebih dari sekali. Tingkat konsistensi alat ukur ini dianggap penting karena penelitian ini menggunakan data primer atau mengukur persepsi seseorang yang bisa berubah setiap saat. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dalam penelitian ini secara rinci, proses hasil pengujiannya dapat dilihat pada (Lampiran 4). Sedangkan rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen terhadap item pertanyaan/pernyataan atas indikator variabel penelitian seperti disajikan pada rekapitulasi Tabel 5.7:

Tabel 5.7

Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator Variabel	Item (Butir)	Koefisien Korelasi (r)	Keterangan	Cronbach's Alpha	Keterangan
Modal Intelektual (X ₁)	Modal Manusia (X _{1a})	X ₁₁	0,529	Valid	0,966	Reliabel
		X ₁₂	0,471	Valid	0,966	Reliabel
		X ₁₃	0,638	Valid	0,965	Reliabel
	Modal Struktural (X _{1b})	X ₁₄	0,402	Valid	0,966	Reliabel
		X ₁₅	0,623	Valid	0,965	Reliabel
	Modal Relational (X _{1c})	X ₁₆	0,414	Valid	0,966	Reliabel
		X ₁₇	0,648	Valid	0,965	Reliabel
Pembelajaran Organisasi (X ₂)	<i>Personal Mastery</i> (X _{2a})	X ₂₁	0,557	Valid	0,965	Reliabel
		X ₂₂	0,619	Valid	0,965	Reliabel
	<i>Mental Model</i> (X _{2b})	X ₂₃	0,590	Valid	0,965	Reliabel
		X ₂₄	0,607	Valid	0,965	Reliabel
	<i>Shared Vision</i> (X _{2c})	X ₂₅	0,687	Valid	0,965	Reliabel
		X ₂₆	0,747	Valid	0,965	Reliabel
	<i>Team Learning</i> (X _{2d})	X ₂₇	0,702	Valid	0,965	Reliabel
		X ₂₈	0,752	Valid	0,965	Reliabel
	<i>System Thinking</i> (X _{2e})	X ₂₉	0,571	Valid	0,966	Reliabel
		X ₂₁₀	0,566	Valid	0,966	Reliabel
Komitmen Organisasi (X ₃)	Komitmen Afektif (X _{3a})	X ₃₁	0,535	Valid	0,966	Reliabel
		X ₃₂	0,565	Valid	0,966	Reliabel
	Komitmen Kontinuan (X _{3b})	X ₃₃	0,644	Valid	0,965	Reliabel
		X ₃₄	0,624	Valid	0,965	Reliabel
		X ₃₅	0,628	Valid	0,965	Reliabel
	Komitmen Normatif (X _{3c})	X ₃₆	0,692	Valid	0,965	Reliabel
		X ₃₇	0,677	Valid	0,965	Reliabel
Budaya Organisasi (M ₁)	Involvement (M _{1a})	M ₁₁	0,420	Valid	0,966	Reliabel
		M ₁₂	0,525	Valid	0,966	Reliabel
	Consistency (M _{1b})	M ₁₃	0,753	Valid	0,965	Reliabel
		M ₁₄	0,756	Valid	0,965	Reliabel
	Adaptability	M ₁₅	0,641	Valid	0,965	Reliabel

Tabel 5.7. Lanjutan

Variabel Penelitian	Indikator Variabel	Item (Butir)	Koefisien Korelasi (r)	Keterangan	Cronbach's Alpha	Keterangan
	(M _{1c})	M ₁₆	0,729	Valid	0,965	Reliabel
	Mission (M _{1d})	M ₁₇	0,721	Valid	0,965	Reliabel
		M ₁₈	0,796	Valid	0,964	Reliabel
Kinerja Organisasi (Y ₁)	Perspektif Produktivitas (Y _{1a})	Y ₁₁	0,486	Valid	0,966	Reliabel
		Y ₁₂	0,616	Valid	0,965	Reliabel
	Perspektif Kualitas layanan (Y _{1b})	Y ₁₃	0,576	Valid	0,965	Reliabel
		Y ₁₄	0,734	Valid	0,965	Reliabel
		Y ₁₅	0,627	Valid	0,965	Reliabel
	Perspektif Responsivitas (Y _{1c})	Y ₁₆	0,729	Valid	0,965	Reliabel
		Y ₁₇	0,658	Valid	0,965	Reliabel
	Perspektif Responsibility (Y _{1d})	Y ₁₈	0,817	Valid	0,965	Reliabel
		Y ₁₉	0,767	Valid	0,965	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 5.7 menunjukkan seluruh variabel penelitian adalah valid karena nilai koefisien korelasi semua item atau butir pertanyaan/ Pernyataan lebih besar dari 0,360 dan nilai *cronbach alpha* untuk semua variabel diatas 0,60 berarti semua item pertanyaan/ Pernyataan dapat dipercaya keandalannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir (item) pertanyaan/ Pernyataan yang digunakan adalah valid dan reliabel, sehingga instrumen yang digunakan dapat dikatakan valid dan dipercaya sebagai instrumen untuk melakukan pengukuran pada setiap indikator variabel dan untuk analisis data pada model penelitian.

5.6. Hasil Analisis dan Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menggunakan metode analisis data SEM-PLS dengan WarpPLS5.0. SEM-PLS dengan WarpPLS ialah model persamaan struktural yang

basisnya komponen/varian (*variance*). Evaluasi terhadap model SEM-PLS dengan WarpPLS 5.0 dibagi menjadi dua tahap, yaitu: **tahap pertama**, yaitu mengevaluasi kelayakan (*goodness of fit*) model pengukuran yang bertujuan untuk memeriksa (menguji) apakah instrumen penelitian valid atau reliabel dalam menjelaskan atau merefleksikan variabel laten. Dalam penelitian ini seluruh variabel laten diukur dengan indikator yang bersifat reflektif kecuali variabel komitmen organisasional diukur dengan indikator yang bersifat formatif, maka evaluasi terhadap model pengukuran dapat dilakukan dengan melihat: (1) nilai reliabilitas konsistensi internal yang meliputi *composite reliability* dan *cronbach alpha* lebih besar dari 0,70; (2) *convergent validity* atau loading indikator lebih besar 0,70; (3) *discriminan validity*, terdiri atas akar kuadrat *Average Variance Extracted (AVE)* lebih besar daripada korelasi antar konstruk dan loading indikator ke konstruk yang diukur lebih besar daripada loading ke konstruk lain (*cross-loadings* rendah). Sedangkan untuk indikator formatif meliputi (1) nilai indikator weights harus signifikan $p < 0,05$, (2) nilai VIF $< 0,33$. **Tahap kedua**, pemeriksaan pada model struktural dengan menggunakan tiga indikator yaitu: *Average Path Coefficient (APC)*, *Average R-squared (ARS)*, dan *Average Variance Inflation Factor (AVIF)*.

Tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian model struktural dan hipotesis penelitian dengan melihat nilai koefisien jalur variabel eksogen ke endogen dan melihat nilai signifikansi. Pengujian model struktural dalam SEM-PLS dengan WarpPLS 5.0 dilakukan melalui *resampling stable*. Evaluasi model struktural dan hipotesis penelitian bertujuan untuk mengetahui seberapa besar informasi yang dapat dijelaskan oleh model struktural (hubungan antara variabel laten) yaitu dua variabel eksogen, satu variabel endogen, satu variabel intervening dan satu variabel moderasi. Uraian secara lebih jelas untuk hasil analisis dan evaluasi model pada SEM-PLS dengan WarpPLS 5.0 adalah sebagai berikut:

5.6.1. Pengujian Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Pengujian model pengukuran (*measurement model*) dalam penelitian ini bertujuan untuk menilai indikator-indikator variabel (*observed variabel*) yang merefleksikan sebuah konstruk atau variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator-indikator yang digunakan, agar dapat memberikan makna atas simbol yang diberikan pada variabel laten. Analisis secara empiris bertujuan untuk memvalidasi indikator-indikator variabel dan reliabilitas variabel laten yang dibangun berdasarkan teori dan kajian empiris. Pada penelitian ini pengujiannya menggunakan alat bantu *software* SEM-PLS dengan WarpPLS 5.0 dan mempunyai tiga kriteria untuk menilai model pengukuran yaitu: *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Penelitian ini dibangun dengan menggunakan indikator reflektif dan indikator formatif. Ada tiga kriteria untuk menilai model pengukuran indikator reflektif yaitu:

1. Reliabilitas konsistensi internal: *composite reliability* dan *Cronbach alpha* > 0,7 (dalam penelitian eksploratoris 0,6 – 0,7 masih dapat diterima).
2. Validitas konvergen: loading indicator > 0,7
3. Validitas diskriminan: 1) akar kuadrat Average variance Ekstracted (AVE) > korelasi antar konstruk, 2) loading indicator ke konstruk yang diukur lebih besar daripada loading ke konstruk lain (*cross loading rendah*)

Sedangkan untuk model pengukuran indikator formatif mempunyai dua kriteria, yang dipenuhi yaitu:

1. Bobot indikator (*indicator weight*) harus signifikan secara statistik (P-value < 0,05).
2. Multikolinearitas: *Variance Inflation Factor* (VIF) < 3,3.

(1). Measurement Model Variabel Modal Intelektual

Pengukuran variabel modal intelektual dalam penelitian ini diukur dengan tiga indikator meliputi: modal manusia, modal struktural, dan modal relasional. Adapun hasil pengukuran model dengan *software* WarpPLS 5.0 untuk variabel modal intelektual dan indikatornya dapat dilihat pada Tabel 5.8 berikut:

Tabel 5.8

Hasil Pengujian Model Pengukuran Variabel Modal Intelektual

Variabel	Loading	
	Estimati	P Value
Modal Intelektual (X_1)	Composite Reliab = 0,868 Cronbach's Alpha = 0,771 ; AVE = 0,687	
Modal Manusia (X_{1a})	0,822	<0,001
Modal Struktural (X_{1b})	0,830	<0,001
Modal Relational (X_{1c})	0,823	<0,001

Sumber : Hasil olahan WarpPLS 5.0, Tahun 2017

Hasil pengukuran variabel laten modal intelektual dengan menggunakan WarpPLS pada Tabel 5.8 menunjukkan bahwa tiga indikator untuk modal intelektual, yaitu modal manusia, modal struktural, dan modal relasional adalah valid (validitas konvergen) untuk dapat digunakan sebagai pengukuran variabel laten modal intelektual. Dibuktikan dengan nilai estimasi pada loading ketiga indikator variabel secara keseluruhan memiliki nilai lebih besar dari 0,60 dan nilai p-value < 0,05. Hasil tersebut menggambarkan bahwa korelasi di antara semua indikator variabel laten modal intelektual positif dan signifikan dalam merefleksikan variabel modal intelektual.

Berdasarkan pada hasil analisis pada Tabel 5.8, jika dilihat dari nilai estimasi pada loading yang diperoleh untuk masing-masing indikator pada variabel laten modal intelektual, maka indikator modal struktural memiliki nilai tertinggi dalam merefleksikan variabel laten modal intelektual, yaitu sebesar 0,830; kemudian diikuti oleh modal relasional sebesar 0,823, dan terakhir oleh modal manusia sebesar 0,822.

Hasil pengujian pada Tabel 5.8 diperoleh nilai AVE (*Average Variance Extracted*) sebesar 0,687 lebih besar dari 0,50 dan nilai akar dari AVE sebesar 0,825 lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk yang ada pada lampiran 6, sehingga dapat dikatakan konstruk variabel laten modal intelektual memiliki *discriminat validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel modal intelektual memenuhi kriteria validitas diskriminan. Selanjutnya pengujian dengan WarpPLS 5.0 pada Tabel 5.8 diperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,771 yang artinya variabel modal intelektual memiliki reliabilitas komposit yang baik karena nilai *cronbach's alpha* nya lebih besar dari 0,70 dan dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan pada variabel modal intelektual telah memenuhi kriteria untuk diterima dari ketiga indikator pengukuran karena memiliki kesesuaian dan keandalan yang tinggi.

(2). Measurement Model Variabel Pembelajaran Organisasi

Pengukuran variabel pembelajaran organisasi dalam penelitian ini diukur dengan lima indikator meliputi: *Personal Mastery*, *Mental Model*, *Shared Vision*, *Team Learning*, dan *System Thinking*. Adapun hasil pengukuran model dengan WarpPLS 5.0 untuk variabel pembelajaran organisasi dan indikatornya terdapat pada Tabel 5.9:

Tabel 5.9
Hasil Pengujian Model Pengukuran Variabel Pembelajaran Organisasi

Variabel	Loading	
	Estimati	P Value
Pembelajaran Organisasi (X ₂)	Composite Reliab = 0,912 Cronbach's Alpha = 0,879 ; AVE = 0,676	
<i>Personal Mastery</i> (X _{2a})	0,877	<0,001
<i>Mental Model</i> (X _{2b})	0,904	<0,001
<i>Shared Vision</i> (X _{2c})	0,920	<0,001
<i>Team Learning</i> (X _{2d})	0,935	<0,001
<i>System Thinking</i> (X _{2e})	0,839	<0,001

Sumber : Hasil olahan WarpPLS 5.0, Tahun 2017

Hasil pengukuran variabel laten pembelajaran organisasi dengan menggunakan WarpPLS pada Tabel 5.9 menunjukkan bahwa lima indikator untuk pembelajaran organisasi, yaitu *personal mastery*, *mental model*, *shared vision*, *team learning*, dan *system thinking* adalah valid (validitas konvergen) untuk dapat digunakan sebagai pengukuran variabel laten pembelajaran organisasi. Dibuktikan dengan nilai estimasi pada loading kelima indikator variabel secara keseluruhan memiliki nilai lebih besar dari 0,60 dan p-value < 0,05. Hasil tersebut menggambarkan bahwa korelasi di antara semua indikator variabel laten pembelajaran organisasi positif dan signifikan dalam merefleksikan variabel pembelajaran organisasi.

Berdasarkan pada hasil analisis pada Tabel 5.9, jika dilihat dari nilai estimasi pada loading yang diperoleh untuk masing-masing indikator pada variabel laten pembelajaran organisasi, maka indikator *team learning* memiliki nilai tertinggi dalam merefleksikan variabel laten pembelajaran organisasi, yaitu sebesar 0,935; kemudian diikuti oleh *share vision* sebesar 0,920; kemudian diikuti lagi oleh *mental model* sebesar 0,904; kemudian diikuti oleh *system thinking* sebesar 0,839; dan terakhir oleh *personal mastery* sebesar 0,877.

Hasil pengujian pada Tabel 5.9 diperoleh nilai AVE (*Average Variance Extracted*) sebesar 0,667 lebih besar dari 0,50 dan nilai akar dari AVE sebesar 0,822 lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk yang ada pada lampiran 6 atau nilai akar AVE pada kolom diagonal lebih tinggi dari pada korelasi antar variabel laten pada kolom selain diagonal (*off-diagonal*), sehingga dapat dikatakan konstruk variabel laten pembelajaran organisasi memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel pembelajaran organisasi memenuhi kriteria validitas diskriminan. Selanjutnya pengujian dengan WarpPLS 5.0 pada Tabel 5.9 diperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,879 yang artinya variabel pembelajaran organisasi memiliki reliabilitas komposit yang baik karena nilai *cronbach's alpha* nya lebih besar dari 0,70 dan dapat disimpulkan bahwa

instrumen penelitian yang digunakan pada variabel pembelajaran organisasi telah memenuhi kriteria untuk diterima dari kelima indikator pengukuran karena memiliki kesesuaian dan keandalan yang tinggi.

(3). Measurement Model Variabel Komitmen Organisasional

Pengukuran variabel komitmen organisasional dalam penelitian ini diukur dengan tiga indikator formatif meliputi: Komitmen afektif, Komitmen Kontinuan, dan Komitmen Normatif. Adapun hasil pengukuran model dengan *software* WarpPLS 5.0 untuk variabel komitmen organisasional dan indikatornya secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 5.10:

Tabel 5.10
Hasil Pengujian Model Pengukuran Variabel Komitmen Organisasional

Indikator	Indikator Weights	SE	P-Value	VIF
Komitmen Afektif (X_{3a})	0,367	0,068	<0,001	1,850
Komitmen Kontinuan (X_{3b})	0,382	0,068	<0,001	2,716
Komitmen Normatif (X_{3c})	0,385	0,068	<0,001	2,854

Sumber : Hasil olahan WarpPLS 5.0, Tahun 2017

Hasil pengukuran variabel laten komitmen organisasional dengan menggunakan WarpPLS pada Tabel 5.10 menunjukkan bahwa setiap skor variabel laten dihitung sebagai sebuah kombinasi linear dari indikator-indikatornya. Dimana bobot merupakan koefisien regresi berganda yang menghubungkan indikator-indikator pada variabel laten. Pengukuran variabel laten komitmen organisasional dari tiga indikator yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif secara formatif dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria kelayakan pengukuran karena nilai p dari ketiga indikator tersebut signifikan (nilai $p < 0,05$) dan besaran FIV < 3,3. Dapat disimpulkan bahwa instrument penelitian variabel komitmen organisasional yang diukur dengan tiga indikator yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif secara formatif telah memenuhi kriteria untuk diterima karena memiliki kesesuaian dan keandalan yang tinggi.

Berdasarkan pada hasil analisis pada Tabel 5.10, jika dilihat dari nilai *indicator weights* yang diperoleh untuk masing-masing indikator pada variabel laten komitmen organisasional, maka indikator komitmen normatif memiliki nilai tertinggi dalam merefleksikan variabel laten komitmen organisasional, yaitu sebesar 0,385; kemudian diikuti oleh komitmen kontinuan sebesar 0,382 dan terakhir oleh komitmen afektif sebesar 0,367.

(4). Measurement Model Variabel Budaya Organisasi

Pengukuran variabel Budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan empat indikator meliputi: *Involvement* (keterlibatan), *Consistency* (konsistensi), *Adaptability* (adaptabilitas), dan *Mission* (misi). Adapun hasil pengukuran model dengan *software* WarpPLS 5.0 untuk variabel Budaya organisasi dan indikatornya dapat dilihat pada Tabel 5.11:

Tabel 5.11.
Hasil Pengujian Model Pengukuran Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Loading	
	Estimati	P Value
Budaya Organisasi (M1)	Composite Reliab = 0,914 Cronbach's Alpha = 0,872 ; AVE = 0,727	
<i>Involvement</i> (M _{1a})	0,880	<0,001
<i>Consistency</i> (M _{1b})	0,911	<0,001
<i>Adaptability</i> (M _{1c})	0,884	<0,001
<i>Mission</i> (M _{1d})	0,951	<0,001

Sumber: Hasil olahan WarpPLS 5.0, Tahun 2017

Hasil pengukuran variabel laten Hasil pengukuran variabel laten budaya organisasi dengan menggunakan WarpPLS pada Tabel 5.11 menunjukkan bahwa empat indikator untuk budaya organisasi, yaitu *Involvement*, *Consistency*, *Adaptability*, dan *Mission* adalah valid (validitas konvergen) untuk dapat digunakan sebagai pengukuran variabel laten budaya organisasi. Dibuktikan dengan nilai estimasi pada loading keempat indikator variabel secara keseluruhan memiliki nilai lebih besar dari 0,60 dan p-value < 0,05. Hasil tersebut menggambarkan bahwa korelasi di antara

semua indikator variabel laten budaya organisasi positif dan signifikan dalam merefleksikan variabel budaya organisasi.

Berdasarkan pada hasil analisis pada Tabel 5.11, jika dilihat dari nilai estimasi pada loading yang diperoleh untuk masing-masing indikator pada variabel laten budaya organisasi, maka indikator *mission* memiliki nilai tertinggi dalam merefleksikan variabel laten budaya organisasi, yaitu sebesar 0,991; kemudian diikuti oleh *consistency* sebesar 0,911; kemudian diikuti lagi *adaptability* sebesar 0,884 dan terakhir adalah *involvement* sebesar 0,880.

Hasil pengujian pada Tabel 5.11 diperoleh nilai AVE (*Average Variance Extracted*) sebesar 0,727 lebih besar dari 0,50 dan nilai akar dari AVE sebesar 0,853 lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk (*cross-loadings* rendah) yang ada pada lampiran 6, sehingga dapat dikatakan konstruk variabel laten budaya organisasi memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi memenuhi kriteria validitas diskriminan. Selanjutnya pengujian dengan WarpPLS 5.0 pada Tabel 5.11 diperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,872 yang artinya variabel budaya organisasi memiliki reliabilitas komposit yang baik karena nilai *cronbach's alpha* nya lebih besar dari 0,70 dan dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan pada variabel budaya organisasi telah memenuhi kriteria untuk diterima dari keempat indikator pengukuran karena memiliki kesesuaian dan keandalan yang tinggi.

(5). Measurement Model Variabel Kinerja Organisasi

Pengukuran variabel kinerja organisasi dalam penelitian ini diukur dengan empat indikator meliputi: perspektif produktivitas, perspektif kualitas layanan, perspektif *responsivitas*, dan perspektif *responsibility*. Adapun hasil pengukuran model dengan *software* WarpPLS 5.0 untuk variabel Kinerja organisasi dan indikatornya dapat dilihat pada Tabel 5.12:

Tabel 5.12.
Hasil Pengujian Model Pengukuran Variabel Kinerja Organisasi

Variabel	Loading	
	Estimati	P Value
Kinerja Organisasi (Y_1)	Composite Reliab = 0,916 Cronbach's Alpha = 0,878 ; AVE = 0,732	
Perspektif Produktivitas (Y_{1a})	0,834	<0,001
Perspektif Kualitas layanan (Y_{1b})	0,846	<0,001
Perspektif <i>Responsivitas</i> (Y_{1c})	0,945	<0,001
Perspektif <i>Responsibility</i> (Y_{1d})	0,944	<0,001

Sumber : Hasil olahan WarpPLS 5.0, Tahun 2017

Hasil pengukuran variabel laten Hasil pengukuran variabel laten kinerja organisasi dengan menggunakan WarpPLS pada Tabel 5.12 menunjukkan bahwa empat indikator untuk kinerja organisasi, yaitu perspektif produktivitas, perspektif kualitas layanan, perspektif *responsivitas*, dan perspektif *responsibility* adalah valid (validitas konvergen) untuk dapat digunakan sebagai pengukuran variabel laten kinerja organisasi. Dibuktikan dengan nilai estimasi pada loading keempat indikator variabel secara keseluruhan memiliki nilai lebih besar dari 0,60 dan p-value < 0,05. Hasil tersebut menggambarkan bahwa korelasi di antara semua indikator variabel laten kinerja organisasi positif dan signifikan dalam merefleksikan variabel kinerja organisasi.

Berdasarkan pada hasil analisis pada Tabel 5.12, jika dilihat dari nilai estimasi pada loading yang diperoleh untuk masing-masing indikator pada variabel laten kinerja organisasi, maka indikator *Responsivitas* memiliki nilai tertinggi dalam merefleksikan variabel laten kinerja organisasi, yaitu perspektif *responsivitas* sebesar 0,945; kemudian diikuti oleh perspektif *responsibility* sebesar 0,944; kemudian diikuti lagi perspektif kualitas layanan sebesar 0,846 dan terakhir oleh perspektif produktivitas sebesar 0,834.

Hasil pengujian pada Tabel 5.12 diperoleh nilai AVE (*Average Variance Extracted*) sebesar 0,732 lebih besar dari 0,50 dan nilai akar dari AVE sebesar 0,856 lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk (*cross-loadings* rendah) yang ada pada lampiran 6, sehingga dapat dikatakan konstruk variabel laten kinerja organisasi memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja organisasi memenuhi kriteria validitas diskriminan. Selanjutnya pengujian dengan WarpPLS 5.0 pada Tabel 5.12 diperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,879 yang artinya variabel kinerja organisasi memiliki reliabilitas komposit yang baik karena nilai *cronbach's alpha* nya lebih besar dari 0,70 dan dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan pada variabel kinerja organisasi telah memenuhi kriteria untuk diterima dari keempat indikator pengukuran karena memiliki kesesuaian dan keandalan yang tinggi.

5.6.2. Evaluasi Goodness-of-fit Model Struktural dan Overall Model

Model dalam penelitian ini dikatakan fit jika model tersebut didukung oleh data empiris dan dapat memenuhi kriteria *goodness-of-fit* model struktural. WarpPLS 5.0 memberikan ukuran dari *goodness-of-fit* untuk fit model struktural dan *overall model* yang dapat dilihat dari nilai tiga kriteria, yaitu APC, ARS, dan AVIF. Hasil perhitungan data penelitian dengan menggunakan *software* WarpPLS 5.0 diperoleh model fit, seperti dapat dilihat pada Tabel 5.13:

Tabel 5.13.

Hasil Pengujian Goodness-of-fit Model Struktural dan Overall Model

Model Penelitian dengan Budaya Organisasi	Kreteria Goodness-of-fit				
	APC	ARS	P-Value	AVIF	P-Value
<i>Involvement</i> (M _{1a})	0,241	0,542	<0,001	3,328	<0,001
<i>Consistency</i> (M _{1b})	0,241	0,542	<0,001	3,328	<0,001
<i>Adaptability</i> (M _{1c})	0,241	0,542	<0,001	3,328	<0,001
<i>Mission</i> (M _{1d})	0,241	0,542	<0,001	3,328	<0,001

Sumber : Hasil olahan WarpPLS 5.0, Tahun 2017

Dari hasil pengujian dengan *software* WarpPLS 5.0 pada Tabel 5.13, evaluasi *goodness-of-fit* model struktural dan overall model penelitian menunjukkan bahwa nilai

dari APC (*Average Path Coefficient*) untuk model penelitian dengan keempat indikator variabel moderasi budaya organisasi, yaitu *Involvement*, *Consistency*, *Adaptability*, dan *Mission* adalah 0,241 dan signifikan pada nilai P-Value 0,001. Untuk kriteria kedua, yakni ARS (*Average R-squared*) juga mempunyai nilai 0,542 dan signifikan nilai P-value lebih kecil atau sama dengan 0,001. Dan kriteria ketiga, yakni AVIF (*Average Variance Inflation Factor*) yang berfungsi untuk mengetahui apakah model tersebut terjadi multikolinieritas atau tidak, hasil pengolahan menunjukkan bahwa nilai AVIF untuk keempat indikator variabel moderasi adalah 3,328 dan lebih kecil dari 5, sehingga dapat disimpulkan model penelitian tersebut tidak terjadi multikolinieritas. Dengan demikian dapat disimpulkan model penelitian adalah model fit yang baik karena telah memenuhi kriteria *goodness-of-fit* model struktural.

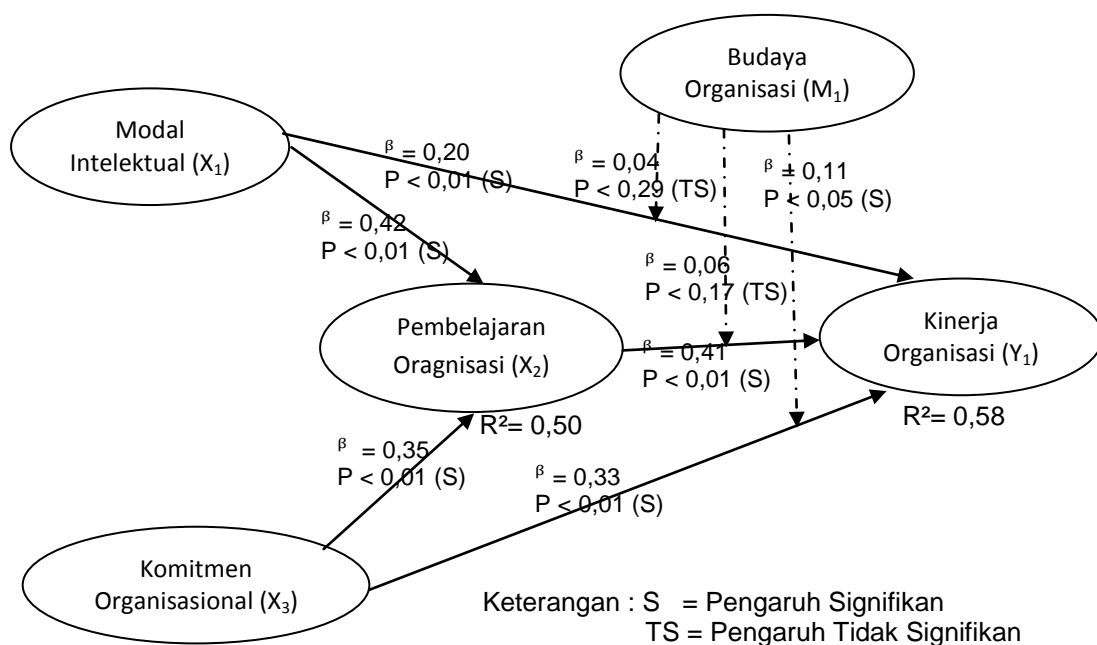
5.6.3. Pengujian Model Struktural dan Hipotesis Penelitian

Pengujian model struktural dapat dievaluasi dengan melihat nilai koefisien jalur hubungan antara variabel laten. Pengujian model struktural dilakukan setelah model penelitian yang dibangun sudah sesuai dengan data hasil pengamatan dan kesesuaian model secara keseluruhan atau *goodness-of-fit* nya telah terpenuhi dengan baik. Adapun tujuan pengujian terhadap model hubungan yang ada pada model struktural adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang telah dirancang pada penelitian ini. Pengujian model struktural didasarkan pada hasil output dengan melihat nilai estimasi koefisien jalur dan nilai kritis yang signifikan pada nilai $\alpha = 0,05$. Hasil analisis data selengkapnya bisa dilihat di Lampiran 5. Berdasarkan kerangka konseptual penelitian yang sudah dibangun, maka pengujian model kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan tiga tahap, yaitu: (1) pengujian koefisien jalur pengaruh langsung, (2) pengujian koefisien jalur pengaruh variabel mediasi, dan (3) pengujian koefisien jalur pengaruh variabel moderasi. Uraian hasil pengujian hubungan antara variabel penelitian sebagai berikut:

(1). Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel modal intelektual, pembelajaran organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja organisasi. Hasil pengujian pengaruh langsung dapat dilihat dari nilai koefisien jalur dan P-value nya dapat dilihat pada diagram jalur Gambar 5.1:

Gambar 5.1
Diagram Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Pengujian Hipotesis



Sumber: Hasil olahan WarpPLS 5.0,

Hasil pengujian pada Gambar 5.1 menggambarkan terdapat lima jalur pengaruh langsung antara variabel yang diuji adalah signifikan, yaitu: (1) variabel Modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi, (2) variabel modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, (3) variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi, (4) variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, (5) variabel pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh nyata

terhadap kinerja organisasi. Adapun hasil pengujian pengaruh langsung antara variable-variabel pada penelitian ini secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 5.14:

Tabel 5.14
Hasil Pengujian Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Hipotesis	Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur	PValue	Hasil	
H1a	Modal intelektual terhadap kinerja organisasi	0,20	<0,001	Signifikan pada $\alpha=0,05$	Diterima
H1b	Modal intelektual terhadap pembelajaran organisasi	0,42	<0,001	Signifikan pada $\alpha=0,05$	Diterima
H2a	Komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi	0,33	<0,001	Signifikan pada $\alpha=0,05$	Diterima
H2b	Komitmen organisasional terhadap pembelajaran organisasi	0,35	<0,001	Signifikan pada $\alpha=0,05$	Diterima
H3	Pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi	0,41	<0,001	Signifikan pada $\alpha=0,05$	Diterima

Sumber : Hasil olahan WarpPLS 5.0, Tahun 2017

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5.14, maka maksud pengujian pengaruh langsung dan hipotesis penelitian adalah untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Penjelasan tentang pengujian hipotesis pengaruh langsung pada Tabel 5.14 adalah sebagai berikut:

H1a. Semakin baik modal intelektual akan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil pengujian pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi. Dapat dibuktikan dengan nilai estimate koefisien jalur sebesar 0,20 dengan arah positif. Koefisien jalur yang memiliki tanda positif mempunyai arti hubungan antara variabel modal intelektual dengan kinerja organisasi adalah searah. Hubungan positif tersebut adalah signifikan, karena dibuktikan dengan nilai P-Value sebesar <0,001 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Hasil pengujian hipotesis (H1a) membuktikan bahwa modal intelektual mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap kinerja organisasi. Artinya peningkatan modal intelektual searah dan nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi sehingga jika terjadi peningkatan kinerja modal intelektual akan menyebabkan meningkatnya kinerja organisasi. Dengan demikian penelitian ini dapat

membuktikan terhadap hipotesis yang diajukan dan sekaligus dapat diterima oleh realitas yang terjadi pada objek penelitian.

H1b. Semakin baik modal intelektual akan mampu meningkatkan pembelajaran organisasi.

Hasil pengujian pengaruh modal intelektual terhadap pembelajaran organisasi dapat dibuktikan dengan nilai estimate koefisien jalur sebesar 0,42 dengan arah positif. Koefisien jalur yang memiliki tanda positif mempunyai arti hubungan antara variabel modal intelektual dengan pembelajaran organisasi adalah searah. Hubungan positif tersebut adalah signifikan, karena dibuktikan dengan nilai P-value sebesar $< 0,001$ lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Hasil pengujian hipotesis (H1b) membuktikan bahwa modal intelektual mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap pembelajaran organisasi. Artinya peningkatan kinerja modal intelektual searah dan nyata terhadap peningkatan pembelajaran organisasi, sehingga jika terjadi peningkatan kinerja modal intelektual akan menyebabkan meningkatnya pembelajaran organisasi. Dengan demikian hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima oleh realitas yang terjadi pada objek penelitian.

H2a. Semakin tinggi komitmen organisasional akan mampu meningkatkan kinerja organisasi

Hasil pengujian pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi dapat dibuktikan dengan nilai estimate koefisien jalur sebesar 0,33 dengan arah positif. Koefisien jalur yang memiliki tanda positif mempunyai arti hubungan antara variabel komitmen organisasional dengan kinerja organisasi adalah searah. Hubungan positif tersebut adalah signifikan, karena dibuktikan dengan nilai P-value sebesar $< 0,001$ lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Hasil pengujian hipotesis (H2a) membuktikan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap kinerja organisasi. Artinya peningkatan kinerja komitmen organisasional searah dan nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi, sehingga jika terjadi peningkatan

kinerja komitmen organisasional akan menyebabkan meningkatnya kinerja organisasi. Dengan demikian penelitian ini dapat membuktikan terhadap hipotesis yang diajukan dan sekaligus dapat diterima oleh realitas yang terjadi pada objek penelitian.

H2b. Semakin tinggi komitmen organisasional akan mampu meningkatkan pembelajaran organisasi.

Hasil pengujian pengaruh komitmen organisasional terhadap pembelajaran organisasi dapat dibuktikan dengan nilai estimate koefisien jalur sebesar 0,35 dengan arah positif. Koefisien jalur yang memiliki tanda positif mempunyai arti hubungan antara variabel komitmen organisasional dengan pembelajaran organisasi adalah searah. Hubungan positif tersebut adalah signifikan, karena dibuktikan dengan nilai p-value sebesar $< 0,001$ lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Hasil pengujian hipotesis (H2b) membuktikan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap kinerja organisasi. Artinya peningkatan komitmen organisasional searah dan nyata terhadap peningkatan pembelajaran organisasi, sehingga jika terjadi peningkatan komitmen organisasional akan menyebabkan meningkatnya pembelajaran organisasi. Dengan demikian penelitian ini dapat membuktikan terhadap hipotesis yang diajukan dan sekaligus dapat diterima oleh realitas yang terjadi pada objek penelitian.

H3. Semakin baik pembelajaran organisasi akan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil pengujian pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi dapat dibuktikan dengan nilai estimate koefisien jalur sebesar 0,41 dengan arah positif. Koefisien jalur yang memiliki tanda positif mempunyai arti hubungan antara variabel pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi adalah searah. Hubungan positif tersebut adalah signifikan, karena dibuktikan dengan nilai P-value sebesar $< 0,001$ lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Hasil pengujian hipotesis (H3) membuktikan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap kinerja

organisasi. Artinya peningkatan kinerja organisasi searah dan nyata terhadap peningkatan pembelajaran organisasi, sehingga jika terjadi peningkatan pembelajaran organisasi akan menyebabkan meningkatnya kinerja organisasi. Dengan demikian penelitian ini dapat membuktikan terhadap hipotesis yang diajukan dan sekaligus dapat diterima oleh realitas yang terjadi pada objek penelitian.

(2). Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi

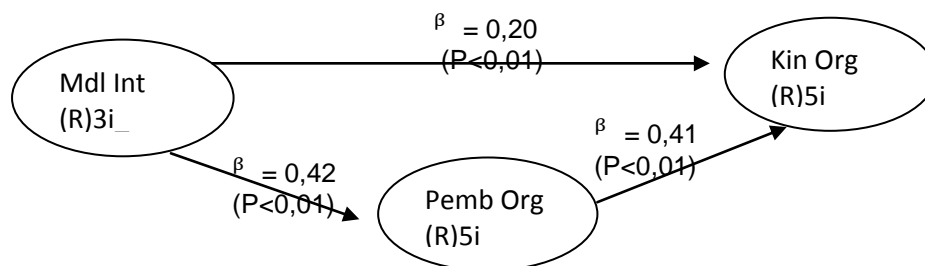
Pengujian mediasi ini dilakukan untuk mengetahui sifat hubungan variabel mediasi, yaitu apakah variabel tersebut bersifat mediasi sempurna (*complete mediation*), mediasi sebagian (*partial mediation*), dan bukan sebagai variabel mediasi. Pengujian pengaruh mediasi dengan menggunakan alat bantu *software* WarpPLS 5.0 dan analisisnya melalui perbedaan koefisien jalur. Analisis perbedaan koefisien jalur dilakukan pada koefien jalur sebelum melibatkan variabel mediasi dan setelah melibatkan variabel mediasi. Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh variabel mediasi dapat diuraikan sebagai berikut:

H4a. Semakin baik modal intelektual akan mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan dimediasi oleh pembelajaran organisasi.

Hasil pengujian pengaruh langsung antara variabel modal intelektual terhadap kinerja organisasi dapat dilihat pada Gambar 5.2 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan, yaitu dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,20 dan nilai P-value sebesar $< 0,01$. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel mediasi atau tidak, maka pada pengujian pengaruh langsung antara variabel modal intelektual terhadap kinerja organisasi dimasukkan variabel pembelajaran organisasi dan hasil pengujiannya dapat dilihat pada Gambar 5.2. berikut.

Gambar 5.2

Diagram Jalur Pengujian Tanpa Mediasi dan dengan Mediasi
Pembelajaran Organisasi Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Organisasi



Sumber : Hasil olahan WarpPLS 5.0, Tahun 2017

Berdasarkan model pada Gambar 5.2 dapat dihitung pengaruh tidak langsung (dengan mediasi) dan pengaruh langsung (tanpa mediasi) seperti yang dalam tabel 5.15. Terlihat bahwa pengaruh langsung modal intelektual terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien sebesar 0,20 dan signifikan. Namun setelah dimediasi oleh pembelajaran organisasi besarnya koefisien naik menjadi 0,46 dan signifikan.

Tabel 5.15

Perhitungan VAF (*Variance Accounted For*)

Pengaruh tidak langsung= 0,42 x 0,41	0,172
Pengaruh langsung (gambar 5.2) (Mdl Int- ► Kin org; tanpa memasukkan Pemb.Org sebagai pemediasi)	0,200
Pengaruh total = 0,172 + 0,200	0,372
VAF= pengaruh tidak langsung / pengaruh total = 0,172/0,372	0,462

Sumber : Hasil olahan WarpPLS 5.0, Tahun 2017

Menurut Hair *et al.* (2013) jika nilai VAF diatas 80%, maka menunjukkan peran variabel mediasi, sebagai mediasi penuh (*full mediation*). Jika VAF bernilai diantara 20%-80%, maka dapat dikatagorikan sebagai mediasi partial. Namun jika VAF kurang dari 20%, maka dapat disimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi. Dalam analisis perhitungan ini menunjukkan nilai VAF sebesar 0,462 atau 46,2 %, dengan demikian hasil penelitian ini termasuk kategori mediasi sebagian (*partial mediation*) artinya pembelajaran organisasi pada pengaruh modal intelektual terhadap kinerja

organisasi bukan satu-satunya jalan yang dilalui karena masih banyak jalan yang dapat dilalui baik dimediasi atau tidak dimediasi (semua jalan signifikan termasuk mediasi).

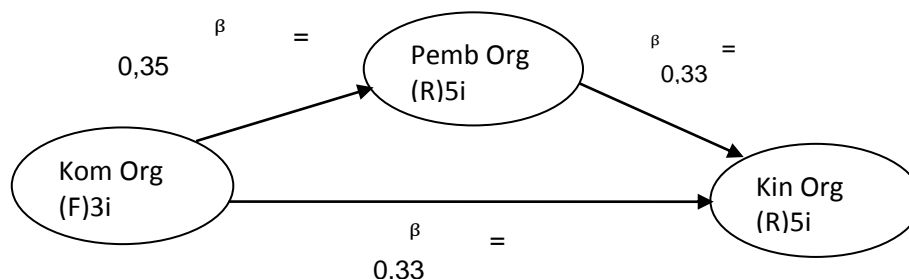
Hasil pengujian tersebut terdapat cukup bukti untuk menerima (H4a) bahwa modal intelektual mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh pembelajaran organisasi. Artinya peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan modal intelektual langsung dan juga dapat melalui peningkatan modal intelektual yang diikuti dengan peningkatan pembelajaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu pertama, melalui pengaruh tidak langsung dari peningkatan modal intelektual yang didukung dengan peningkatan pembelajaran organisasi. Kedua, peningkatan kinerja organisasi dapat juga melalui pengaruh langsung dengan meningkatkan modal intelektual.

H4b. Semakin tinggi komitmen organisasional akan mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan dimediasi oleh pembelajaran organisasi.

Hasil pengujian pengaruh langsung antara variabel komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi dapat dilihat pada gambar 5.3 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan, yaitu dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,33 dan nilai P-value kurang dari 0,01. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel mediasi atau tidak, maka pada pengujian pengaruh langsung antara variabel komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi dimasukkan variabel pembelajaran organisasi dan hasil pengujiannya dapat dilihat pada Gambar 5.3

Gambar 5.3.

Diagram Jalur Pengujian Tanpa Mediasi dan dengan Mediasi Pembelajaran Organisasi Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Organisasi



Sumber : Hasil olahan WarpPLS 5.0, Tahun 2017

Berdasarkan model pada Gambar 5.3 dapat dihitung pengaruh tidak langsung (dengan mediasi) dan pengaruh langsung (tanpa mediasi) seperti yang dalam tabel 5.16. Terlihat bahwa pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien sebesar 0,33 dan signifikan. Namun setelah dimediasi oleh pembelajaran organisasi besarnya koefisien justru turun menjadi 0,304 dan signifikan.

Tabel 5.16

Perhitungan VAF (*Variance Accounted For*)

Pengaruh tidak langsung= 0,35 x 0,41	0,144
Pengaruh langsung (gambar 5.2) (kom org- ►kin org; tanpa memasukkan Pemb.Org sebagai pemediasi)	0,330
Pengaruh total = 0,144 + 0,330	0,473
VAF= pengaruh tidak langsung / pengaruh total = 0,144/0,473	0,304

Sumber : Hasil olahan WarpPLS 5.0, Tahun 2017

Menurut Hair *et al.* (2013) jika nilai VAF (*Variance Accounted For*) diatas 80%, maka menunjukkan peran variabel mediasi, sebagai mediasi penuh (*full mediation*). Jika VAF bernilai diantara 20%-80%, maka dapat dikategorikan sebagai mediasi partial. Namun jika VAF kurang dari 20%, maka dapat disimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi. Dalam analisis perhitungan ini menunjukkan nilai VAF sebesar

0,304 atau 30,4 %, dengan demikian hasil penelitian ini termasuk kategori mediasi sebagian (*partial mediation*) artinya pembelajaran organisasi pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi bukan satu-satunya variabel berpengaruh baik dimediasi atau tidak dimediasi (semua jalan signifikan termasuk mediasi).

Hasil pengujian tersebut terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis H4b bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh pembelajaran organisasi. Artinya peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan komitmen organisasional langsung dan juga dapat melalui peningkatan komitmen organisasional yang diikuti dengan peningkatan pembelajaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu pertama, melalui pengaruh tidak langsung dari peningkatan komitmen organisasional yang didukung dengan peningkatan pembelajaran organisasi. Kedua, peningkatan kinerja organisasi dapat juga melalui pengaruh langsung dengan meningkatkan komitmen organisasional.

(3). Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur Pengaruh Moderasi

Pengujian pengaruh moderasi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel moderasi yang digunakan dapat memperkuat atau meperlemah hubungan antara dua variabel laten dan atau tidak ada pengaruhnya terhadap hubungan kedua variabel yang ada. Variabel moderasi yang digunakan adalah budaya organisasi yang diukur melalui empat indikator, yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*. Pengujian moderasi dilakukan pada tiga hubungan, yaitu (1) pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi, (2) pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi, dan (3) pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Pengujian pengaruh moderasi diukur melalui interaksi antara variabel independent dan variabel pemoderasi dengan bantuan *software*

WarpPLS 5.0. Hasil pengujian variabel moderasi budaya organisasi dan koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 5.17. sebagai berikut :

Tabel 5.17

Hasil pengujian variabel Moderasi budaya organisasi terhadap modal intelektual, komitmen organisasional, dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi.

Pemoderasi	Goodness-of-fit Model	Hubungan	Interaksi Variabel	Koefisien Variabel	P-value	Hasil	Kesimpulan
Budaya Organisasi	APC=0.241; P-Value =0.001; ARS=0.542; P-Value< 0.001; AVIF = 3.328	Mdl → Kin.org	Bdya.org*Mdl	0,04	0,29	Tolak Ha	Bukan moderasi
		Kmit.org → Kin. org	Bdya.org* Kmit. org	0,11	0,05	Terima Ha	moderasi Positif
		Pemb. org → Kin. org	Bdya.org* Pemb. org	0,06	0,17	Tolak Ha	Bukan moderasi

Sumber : Hasil olahan WarpPLS 5.0, Tahun 2017

Ket. Mdl= Modal Intelektual; Kmit Org= Komitmen Organisasional; Pemb Org= Pembelajaran Organisasi; Bdya Org= Budaya Organisasi; Kin Org= Kinerja Organisasi

Hasil pengujian model dengan variabel pemoderasi budaya organisasi pada Tabel 5.17 menggunakan WarpPLS 5.0 diperoleh nilai APC (*Average Path Coefficient*) sebesar 0,241 dan ARS (*Average R-square*) sebesar 0,542 signifikan masing-masing dengan nilai p-value = 0,001 atau sama dengan 0,001. Demikian juga indikator AVIF (*Average Variance Inflation Factor*) sebesar 3,328 lebih kecil dari 5, sehingga model memiliki *goodness-of-fit* yang baik dan tidak terjadi multikolinearitas. Hasil pengujian pada Tabel 5.17 menunjukkan hasil estimasi koefisien jalur interaksi sebagai berikut:

1. Antara budaya organisasi dengan modal intelektual terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,04 dan nilai p-value sebesar 0,29 lebih besar dari nilai $\alpha = 0,10$; sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi bukan sebagai variabel moderasi antara pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesisi H5a yang menyatakan Semakin baik modal intelektual akan mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan dimoderasi oleh budaya organisasi tidak dapat (gagal) dibuktikan.
2. Antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,11 dan nilai p-value sebesar 0,05 lebih kecil dari nilai

$\alpha = 0,10$; sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi sebagai variabel moderasi antara pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi. Variabel budaya organisasi dengan nilai koefisien jalur bernilai positif memiliki arti memperkuat pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis H5b yang menyatakan Semakin tinggi komitmen organisasional akan mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan dimoderasi oleh budaya organisasi dapat (berhasil) dibuktikan.

3. Antara budaya organisasi dengan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,06 dan nilai p-value sebesar 0,17 lebih besar dari nilai $\alpha = 0,10$; sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi bukan sebagai variabel moderasi pengaruh antara pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis H5c yang menyatakan Semakin kuat pembelajaran organisasi akan mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan dimoderasi oleh budaya organisasi juga tidak dapat atau gagal dibuktikan.

5.7. Hubungan Antara Nilai Rerata (*Mean*) dan Model Pengukuran

Hasil evaluasi responden terhadap indikator pengukuran variabel penelitian ini ditunjukkan melalui nilai rerata (*mean*) yang mempunyai tujuan untuk mengetahui kondisi sesungguhnya dari setiap indikator yang dipersepsikan oleh responden (ketua program studi). Nilai rerata terbesar dapat diartikan sebagai indikator yang diprioritaskan dalam pelaksanaannya menurut penilaian responden. Kemudian nilai loading factor/indicator weights bertujuan untuk mengetahui indikator variabel terkuat dalam setiap variabel penelitian. Indikator variabel yang memiliki nilai loading factor/indicator weights tertinggi, menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan indikator terkuat atau dominan dalam merefleksikan pengukuran variabel penelitian. Rekapitulasi hasil pengujian nilai rerata dan loading factor dari setiap indikator variabel, dapat dilihat pada Tabel 5.18 berikut:

Tabel 5.18

Rekapitulasi Nilai Estimate Loading Factor dan Rerata Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator Variabel	Estimate Loading / Weights Indikator	Rerata	
			Indikator	Variabel
Modal Intelektual (X ₁)	X _{1b} . Modal Struktural	0,830	4,18	4,27
	X _{1c} . Modal Relasional	0,823	4,10	
	X _{1a} . Modal Manusia	0,822	4,48	
Pembelajaran Organisasi (X ₂)	X _{2d} . Team Learning	0,935	4,02	4,12
	X _{2c} . Share Vision	0,920	3,95	
	X _{2b} . Mental Model	0,904	4,10	
	X _{2a} . personal Mastery	0,877	4,18	
	X _{2e} . System Thinking	0,839	4,27	
Komitmen Organisasi (X ₃)	X _{3c} . Komitmen Normatif	0,385	4,22	4,08
	X _{3b} . Komitmen Kontinuan	0,382	4,07	
	X _{3a} . Komitmen Afektif	0,368	3,93	
Budaya Organisasi (M ₁)	M _{1d} . Mission	0,951	4,21	4,12
	M _{1b} . Consistency	0,911	4,03	
	M _{1c} . Adaptability	0,884	4,18	
	M _{1a} . Involvement	0,880	4,05	
Kinerja Organisasi (Y ₁)	Y _{1c} . Perspektif <i>Responsivitas</i>	0,945	3,99	4,11
	Y _{1d} . Perspektif <i>Responsibility</i>	0,944	4,16	
	Y _{1b} . Perspektif Kualitas layanan	0,846	3,99	
	Y _{1a} . Perspektif Produktivitas	0,834	4,16	

Sumber : Hasil olahan WarpPLS 5.0, Tahun 2017

Berdasarkan hasil penelitian pada Tabel 5.18 dapat dijelaskan mengenai bagaimana persepsi responden terhadap fakta empiris yang diukur melalui nilai rerata (mean) dari tanggapan responden dan mengidentifikasi faktor penting atau dominan melalui nilai estimasi loading factor dalam merefleksikan masing-masing indikator variabel penelitian. Variabel Modal intelektual diukur melalui tiga indikator, yaitu modal

manusia, modal struktural, dan modal relational. Merujuk pada penilaian responden terhadap indikator modal intelektual, memiliki nilai rerata tertinggi sebesar 4,48, kemudian menyusul modal struktural sebesar 4,18, dan terakhir modal relasional sebesar 4,10.

Hasil analisis estimasi loading factor terbesar pada variabel Modal Intelektual adalah indikator modal struktural sebesar 0,823. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa modal struktural yang diukur melalui hirarki dalam struktur organisasi tidak membuat pegawai merasa jauh dengan pegawai lain dan suasana lingkungan kerja mendukung komitmen organisasi lebih dominan atau diutamakan dalam pelaksanaannya. Kemudian diikuti estimasi loading factor indikator relasional sebesar 0,823 dan yang terkecil adalah indikator modal manusia sebesar 0,822.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan prioritas pelaksanaan indikator variabel modal intelektual, yaitu berdasarkan hasil estimasi loading factor indikator yang diprioritaskan adalah modal struktural, sedangkan menurut hasil tanggapan responden atau fakta di lapangan berdasarkan persepsi responden, indikator modal manusia memiliki nilai rerata (mean) terbesar yaitu 4,48. Artinya apabila ditinjau berdasarkan fakta empiris yang sesungguhnya, indikator modal manusia menurut penilaian responden lebih diutamakan atau didahulukan dalam pengembangan modal intelektual. Dengan demikian pihak pimpinan universitas di Kopertis wilayah III Jakarta lebih meningkatkan modal intelektual dengan prioritas utama yang harus dilakukan berdasarkan penilaian responden adalah pengembangan modal manusia dengan cara mengutamakan kapasitas dalam menyelesaikan pekerjaan, memanfaatkan kecerdasan intelektual secara optimal, dan mendorong ide baru yang sifatnya membangun kemajuan organisasi.

Hasil penilaian responden terhadap indikator variabel pembelajaran organisasi diperoleh nilai rerata (*mean*) indikator *system thinking* memiliki nilai rerata tertinggi sebesar 4,27; kemudian menyusul indikator *personal mastery* sebesar 4,18; indikator

mental model sebesar 4,10; indikator *team learning* sebesar 4,02; dan terkecil indikator *share vision* sebesar 3,95.

Hasil analisis estimasi loading factor terbesar pada indikator variabel pembelajaran organisasi adalah indikator *team learning* sebesar 0,935. Nilai estimasi loading faktor yang diperoleh menunjukkan bahwa indikator *team learning* yang diukur melalui organisasi melakukan pembelajaran dan berbagi wawasan serta kerja sama tim dalam menghadapi perubahan lingkungan, organisasi mendorong untuk menciptakan pembelajaran yang inovatif. Kemudian diikuti estimasi loading factor indikator *share vision* sebesar 0,920; indikator *mental model* sebesar 0,904; indikator *personal mastery* sebesar 0,877; dan terkecil indikator *system thinking* sebesar 0,839.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan prioritas pelaksanaan indikator pembelajaran organisasi, yaitu Hasil estimasi loading factor indikator yang diprioritaskan adalah *team learning*, sedangkan menurut hasil tanggapan responden atau fakta di lapangan berdasarkan persepsi responden, indikator *system thinking* memiliki nilai rerata (mean) terbesar yaitu 4,27. Artinya apabila ditinjau berdasarkan fakta empiris yang sesungguhnya, indikator *system thinking* menurut penilaian responden lebih diutamakan atau didahulukan dalam penerapan pembelajaran organisasi. Dengan demikian pihak pimpinan universitas di Kopertis wilayah III Jakarta lebih meningkatkan pembelajaran organisasi dengan prioritas utama yang harus dilakukan berdasarkan penilaian responden adalah *system thinking* melalui mempertimbangkan segala sesuatu dalam proses pengambilan keputusan dan mendorong perbaikan secara berkelanjutan berdasarkan evaluasi yang obyektif. Fakta ini harus dijadikan perhatian oleh pimpinan universitas bahwa pembelajaran kelompok (*share vision dan team learning*) menurut perhitungan loading factor nilai paling tinggi artinya pimpinan harus secara aktif melakukan sosialisasi visi, visi institusi harus mampu memotivasi anggota, berbagi wawasan, mendorong dosen untuk senantiasa berinovasi.

Hasil penilaian responden terhadap indikator variabel komitmen organisasional, diperoleh nilai rerata (*mean*) indikator komitmen normatif memiliki nilai rerata tertinggi sebesar 4,22; kemudian menyusul indikator komitmen kontinuan yaitu sebesar 4,07; dan terakhir indikator komitmen afektif sebesar 3,98. Hasil analisis estimasi weights indikator terbesar pada indikator variabel komitmen organisasional adalah indikator komitmen normatif sebesar 0,385. Nilai weights indikator yang diperoleh menunjukkan bahwa indikator komitmen normatif yang diukur melalui keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi dan mempunyai komitmen untuk mendedikasikan kemampuannya dalam melangsungkan kehidupan organisasi. Kemudian diikuti weights indikator indikator komitmen kontinuan sebesar 0,382; dan terkecil indikator komitmen afektif sebesar 0,367

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya kesamaan prioritas pelaksanaan indikator variabel komitmen organisasional, yaitu hasil weights indikator yang diprioritaskan adalah komitmen normatif, sedangkan menurut hasil tanggapan responden atau fakta di lapangan berdasarkan persepsi responden, indikator komitmen normatif juga memiliki nilai rerata (*mean*) terbesar yaitu 4,27. Artinya ditinjau berdasarkan fakta empiris yang sesungguhnya dan menurut pengukuran weights indikator saling mendukung yaitu bahwa indikator komitmen normatif diutamakan atau didahulukan dalam penerapan komitmen organisasional. Dengan demikian pihak pimpinan universitas di Kopertis wilayah III Jakarta lebih meningkatkan komitmen organisasional dengan prioritas utama weights indikator adalah komitmen normatif melalui memelihara keanggotaan dalam organisasi dan mempunyai komitmen untuk mendedikasikan kemampuannya dalam melangsungkan kehidupan organisasi.

Hasil penilaian responden terhadap indikator variabel budaya organisasi, diperoleh nilai rerata (*mean*) indikator *mission* memiliki nilai rerata tertinggi sebesar 4,21; kemudian menyusul indikator *adaptability* yaitu sebesar 4,18; kemudian indikator

involvement sebesar 4,05; dan terakhir indikator *consistency* sebesar 4,03. Hasil analisis estimasi loading factor terbesar pada indikator variabel budaya organisasi adalah indikator *mission* sebesar 0,951. Nilai estimasi loading factor yang diperoleh menunjukkan bahwa indikator *mission* yang diukur melalui perlunya kerja sama tim untuk mencapai visi organisasi dan komitmen pimpinan untuk memberdayakan seluruh anggota untuk menjalankan misi organisasi. Kemudian diikuti estimasi loading factor indikator *consistency* sebesar 0,911; kemudian indikator *adaptability* sebesar 0,884; dan terkecil indikator *involvement* sebesar 0,880.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya kesamaan prioritas pelaksanaan indikator variabel budaya organisasi, yaitu Hasil estimasi loading factor indikator yang diprioritaskan adalah *mission*, sedangkan menurut hasil tanggapan responden atau fakta di lapangan berdasarkan persepsi responden, indikator *mission* juga memiliki nilai rerata (*mean*) terbesar yaitu 4,21. Artinya ditinjau berdasarkan fakta empiris yang sesungguhnya dan menurut pengukuran loading factor saling mendukung yaitu bahwa indikator *mission* diutamakan atau didahulukan dalam penerapan budaya organisasi. Dengan demikian pihak pimpinan universitas di Kopertis wilayah III Jakarta lebih meningkatkan membangun budaya organisasi dengan prioritas utama yang harus dilakukan berdasarkan penilaian responden dan hasil loading factor adalah *mission* melalui perlunya kerja sama tim untuk mencapai visi organisasi dan komitmen pimpinan untuk memberdayakan seluruh anggota untuk menjalankan misi organisasi.

Hasil penilaian responden terhadap indikator variabel kinerja organisasi, diperoleh nilai rerata (*mean*) indikator perspektif produktivitas dan perspektif *responsibility* memiliki nilai rerata tertinggi sama yaitu sebesar 4,16; kemudian menyusul perspektif kualitas layanan sebesar 4,11; dan terakhir indikator perspektif *responsivitas* sebesar 3,99. Hasil analisis estimasi loading factor terbesar pada indikator variabel kinerja organisasi adalah indikator perspektif *responsivitas* sebesar 0,945. Nilai estimasi loading factor yang diperoleh menunjukkan bahwa indikator

perspektif responsivitas yang diukur melalui memiliki kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah dan memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing pegawai lain untuk kemajuan organisasi. Kemudian diikuti estimasi loading factor indikator perspektif responsibility sebesar 0,944; indikator perspektif kualitas layanan sebesar 0,846 dan terkecil indikator perspektif produktivitas sebesar 0,834.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan prioritas pelaksanaan indikator kinerja organisasi, yaitu berdasarkan hasil estimasi loading factor indikator yang diprioritaskan adalah perspektif responsivitas, sedangkan menurut hasil tanggapan responden atau fakta di lapangan berdasarkan persepsi responden, indikator perspektif produktivitas dan perspektif responsibility memiliki nilai rerata (*mean*) terbesar yaitu 4,16. Artinya apabila ditinjau berdasarkan fakta empiris yang sesungguhnya, indikator perspektif produktivitas dan perspektif responsibility menurut penilaian responden lebih diutamakan atau didahulukan dalam penerapan kinerja organisasi. Dengan demikian pihak pimpinan universitas di Kopertis wilayah III Jakarta lebih memfokuskan kinerja organisasi dengan prioritas utama yang harus dilakukan berdasarkan penilaian responden adalah perspektif produktivitas dan perspektif responsibility yang diukur melalui memiliki pengetahuan yang cukup tentang tugas/kewajibannya dan melakukannya sehingga mendekati standar organisasi, menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai dengan tugas yang diberikan, merasa mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan, dan mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan kepada atasan dan teman kerja.

5.8. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian bertujuan untuk melakukan pengkajian dan pendalaman teori manajemen sumber daya manusia dan teori perilaku organisasi khususnya pengembangan modal intelektual dan komitmen organisasional pada PTS

di lingkungan koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas dalam kaitannya dengan variabel penelitian guna memotret posisi baik tidaknya atau tinggi rendahnya penilaian para responden (ketua program studi) terhadap penerapan dan pengembangan modal intelektual, pembelajaran organisasi, komitmen organisasional, kinerja organisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Pembahasan hasil penelitian ini bertujuan untuk mengkonfirmasi hipotesis penelitian yang diajukan dengan kondisi empiris yang ada di lapangan dan berlandaskan pada tujuan penelitian, kesenjangan penelitian terdahulu, hasil analisis data, dasar-dasar teori *human Resources* dan perilaku organisasi, dan hasil-hasil penelitian terdahulu, apakah hasil temuan penelitian dapat memperkuat atau menolak teori maupun hasil penelitian sebelumnya dan atau merupakan hasil temuan baru.

Pembahasan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi antara variabel penelitian, mengacu pada hasil pengujian hipotesis pengaruh secara langsung yaitu pengaruh modal intelektual dan komitmen organisasional terhadap pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi. Selanjutnya pengujian hipotesis pengaruh langsung antara pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi. Pengujian hipotesis pengaruh langsung terdiri atas 5 hipotesis, hasil pengujian hipotesis diperoleh seluruhnya berpengaruh positif dan signifikan (diterima atau didukung oleh fakta empiris).

Pembahasan pengaruh variabel mediasi, berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa hubungan variabel modal intelektual dan komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi melalui peran pembelajaran organisasi menunjukkan bahwa variabel mediasi pembelajaran organisasi merupakan variabel mediasi parsial (*partial mediation*). Adapun besarnya koefisien pengaruh modal intelektual dan komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi setelah dimediasi pembelajaran organisasi akan dibahas lebih rinci dalam penjelasan berikut.

Pembahasan pengaruh variabel moderasi, berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa (1) variabel moderasi budaya organisasi bukan sebagai moderasi untuk hubungan modal intelektual terhadap kinerja organisasi, (2) sebagai variabel moderasi positif (memperkuat) untuk hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi dan (3) bukan sebagai variabel moderasi untuk hubungan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi. Penjelasan terhadap hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung, pengaruh mediasi, dan moderasi antara variabel penelitian adalah sebagai berikut:

5.8.1. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Organisasi.

Modal intelektual merupakan aset yang tidak terlihat yang merupakan gabungan dari faktor manusia, proses dan pelanggan yang memberikan keunggulan kompetitif bagi peningkatan kinerja perusahaan. Modal intelektual dapat diukur melalui modal manusia, modal struktural, modal relasional. Teori yang mendasari modal intelektual adalah berawal dari kekayaan *intangible asset* yang dimiliki perusahaan yang cakupannya cukup luas. Kemudian Bontis, (2000) dan Marr, (2008) mencoba mempopulerkan istilah *intangible asset* menjadi sebuah istilah modal intelektual. Untuk lebih merinci dan memperjelas istilah modal intelektual, maka diklasifikasikan menjadi tiga bagian dan sekaligus menjadi indikator untuk mengukur modal intelektual yaitu, modal manusia, modal struktural, dan modal relasional yang diharapkan dapat berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Hasil penelitian diperoleh bahwa berdasarkan deskripsi karakteristik responden sebagian besar laki-laki dengan kelompok usia secara teoritis tergolong dalam usia sangat produktif dan produktif serta sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun dan mempunyai kepangkatan akademik lektor. Artinya para ketua program studi pada Universitas PTS di lingkungan koordinator perguruan tinggi swasta

wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta jika ditinjau dari aspek gender, usia, lamanya bekerja, kepangkatan akademik diharapkan mempunyai kemampuan fisik yang sehat untuk dapat bekerja, pengalaman yang ekspert, profesional, terampil di bidangnya, dan pengalaman memimpin sebuah unit institusi pendidikan sehingga dapat mengembangkan modal intelektual dengan baik agar dapat meningkatkan pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi universitas.

Berdasarkan deskripsi variabel modal intelektual menyatakan bahwa sebagian besar responden telah mengembangkan modal intelektual dengan baik, tetapi masih ada program studi yang kurang serius dalam megembangkan modal intelektual dengan baik. Dengan demikian hasil penelitian untuk PTS di lingkungan koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta dapat dinyatakan bahwa pelaksanaan pengembangan modal intelektual berada pada level sudah berjalan dengan baik. Hasil penelitian yang disajikan secara deskriptif menyatakan bahwa modal intelektual diperoleh indikator modal manusia memiliki nilai skor rata-rata terbesar, diikuti oleh indikator modal struktural, dan indikator modal relasional.

1. Pengaruh modal intelektual secara langsung terhadap Pembelajaran organisasi

Dari hasil analisis ditemukan bahwa modal intelektual secara langsung mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap pembelajaran organisasi. Dengan demikian hasil penelitian ini cukup bukti untuk dapat membuktikan bahwa semakin baik pelaksanaan pengembangan modal inteletual maka semakin tinggi atau semakin efektif proses pembelajaran organisasi perguruan tinggi swasta yang berbentuk universitas PTS koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Hasil temuan penelitian ini menggambarkan bahwa pelaksanaan pengembangan modal intelektual yang baik pada PTS yang berbentuk Universitas PTS koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah

Khusus Ibukota Jakarta mampu mendukung variasi perubahan pada peningkatan efektivitas proses pembelajaran organisasi.

Pengukuran variabel modal intelektual dalam penelitian ini lebih banyak direfleksikan oleh indikator modal manusia. Sedangkan pembelajaran organisasi adalah *system thinking* (berpikir sistem). Artinya indikator modal manusia yang merupakan faktor utama dalam pelaksanaan pengembangan modal intelektual dan menjadi faktor penentu dalam mencapai berfikir sistem yang baik pada pembelajaran organisasi dan perspektif produktivitas pada kinerja organisasi PTS yang berbentuk Universitas di koordinat perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Artinya asset modal manusia universitas yang mempunyai kapasitas tinggi, pemanfaatan kecerdasan intelektual yang optimal, dan punya ide-ide baru mampu melakukan proses pengambilan keputusan dengan cepat dan senantiasa melakukan perbaikan secara berkelanjutan atas dasar evaluasi yang obyektif.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Amani, *et al.* (2015), bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara semua elemen modal intelektual terhadap pembelajaran organisasi. Javad Jafari Farsania *et al.* (2012), bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara ketiga elemen *intellectual capital* (*Human capital, struktur capital, relational capital*) dan kemampuan pembelajaran organisasi. Elemen *human capital* mempunyai hubungan paling kuat terhadap proses pembelajaran organisasi. Touraj Amani dan Zinat Ghomi Avili (2016), bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara semua elemen modal intelektual (*Human capital, struktur capital, communication capital*) terhadap pembelajaran organisasi.

2. Pengaruh modal intelektual secara langsung terhadap kinerja organisasi.

Dari hasil analisis ditemukan bahwa modal intelektual secara langsung mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap kinerja organisasi. Dengan

demikian hasil penelitian ini cukup kuat untuk dapat membuktikan bahwa semakin baik pelaksanaan pengembangan modal intelektual maka semakin mampu meningkatkan kinerja organisasi perguruan tinggi swasta yang berbentuk universitas PTS koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Hasil temuan penelitian ini menggambarkan bahwa pelaksanaan pengembangan modal intelektual yang baik pada PTS yang berbentuk Universitas koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta mampu mendukung variasi perubahan pada peningkatan kinerja organisasi.

Pengukuran variabel modal intelektual dalam penelitian ini lebih banyak direfleksikan oleh indikator modal manusia. Sedangkan kinerja organisasi lebih dominan direfleksikan oleh indikator perspektif produktivitas. Artinya indikator modal manusia yang merupakan faktor utama dalam pelaksanaan pengembangan modal intelektual akan menjadi faktor penentu dalam mencapai tingkat perspektif produktivitas pada kinerja organisasi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang berbentuk Universitas PTS koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Artinya asset modal manusia universitas yang mempunyai kapasitas tinggi, pemanfaatan kecerdasan intelektual yang optimal, dan punya ide-ide baru mampu meningkatkan produktivitas anggota organisasi (dosen) yang tercermin dari bekal pengetahuannya untuk menyelesaikan pekerjaan, tugas dan kewajibannya dengan teliti, tepat, serta sesuai dengan standar yang ditentukan oleh organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Bontis, (2000) bahwa terdapat berpengaruh positif dan signifikan antara modal intelektual terhadap kinerja organisasi; Sharabatia, *et al.* (2013) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Business Performance di Jordanian Telecommunication Companies; Khaliq *et al.* (2013), bahwa semua indikator yang terdapat dalam *intellectual capital* berkontribusi

positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi; Marimuthu, *et al.* (2009) bahwa *intellectual capital (human capital)* mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap kinerja perusahaan, Hashim, *et al.* (2015), bahwa enam indikator dalam intellectual capital berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

5.8.2. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Organisasi

Komitmen organisasional merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotannya dalam berorganisasi. Teori yang mendasari komitmen organisasional adalah berawal dari sikap komitmen (*attitudinal commitment*) yang berfokus pada proses bagaimana seseorang mulai memikirkan mengenai hubungannya dalam organisasi atau menentukan sikapnya terhadap organisasi. Setelah melalui beberapa penelitian maka Meyer dan Allen (1991) merumuskan tiga dimensi komitmen organisasional yaitu *affective commitment*, *continuant commitment*, dan *normative commitment*. Hubungan anggota dengan organisasinya dapat dicerminkan dari perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

Hasil penelitian diperoleh bahwa berdasarkan deskripsi karakteristik responden sebagian besar laki-laki dengan kelompok usia secara teoritis tergolong dalam usia sangat produktif dan produktif serta sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun dan mempunyai kepangkatan akademik lektor. Artinya para ketua program studi pada Universitas Swasta koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta jika ditinjau dari aspek gender, usia, lamanya bekerja, kepangkatan akademik diharapkan mempunyai kemampuan fisik yang sehat untuk dapat bekerja, pengalaman yang ekspert, profesional, terampil di bidangnya, dan pengalaman memimpin sebuah unit institusi pendidikan sehingga dapat

mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan komitmen organisasional dengan baik agar dapat meningkatkan pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi institusi pendidikan.

Berdasarkan deskripsi variabel komitmen organisasional menyatakan bahwa sebagian besar responden telah memelihara, mengembangkan dan meningkatkan komitmen organisasional dengan baik, tetapi masih ada sebagian program studi yang kurang serius dalam memelihara dan meningkatkan komitmen organisasional dengan baik. Dengan demikian hasil penelitian untuk PTS yang berbentuk Universitas koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta dapat dinyatakan bahwa pelaksanaan pengembangan dan peningkatan komitmen organisasional berada pada level sudah berjalan dengan baik. Hasil penelitian yang disajikan secara deskriptif menyatakan bahwa komitmen organisasional diperoleh indikator komitmen normatif memiliki nilai skor rata-rata terbesar, diikuti oleh indikator komitmen kontinuan, dan yang terakhir adalah indikator komitmen afektif.

1. Pengaruh Komitmen Organisasi secara langsung terhadap pembelajaran organisasi

Hasil analisis ditemukan bahwa komitmen organisasional secara langsung mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap pembelajaran organisasi. Dengan demikian hasil penelitian ini cukup kuat untuk dapat membuktikan bahwa semakin tinggi pelaksanaan pengembangan dan peningkatan komitmen organisasional maka semakin efektif proses pembelajaran organisasi perguruan tinggi swasta yang berbentuk universitas koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta Hasil temuan penelitian ini menggambarkan bahwa pelaksanaan pengembangan dan peningkatan komitmen organisasional yang baik pada Perguruan Tinggi Swasta yang berbentuk Universitas koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta mampu mendukung variasi perubahan efektivitas proses pembelajaran organisasi.

Pengukuran variabel komitmen organisasional dalam penelitian ini lebih banyak direfleksikan oleh indikator komitmen normatif. Sedangkan pembelajaran organisasi adalah *system thinking* (berfikir sistem). Artinya indikator komitmen normatif yang merupakan faktor utama dalam pelaksanaan pengembangan dan peningkatan komitmen organisasional akan menjadi faktor penentu dalam mencapai berfikir sistem yang baik pada pembelajaran organisasi PTS yang berbentuk Universitas koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Artinya komitmen normatif anggota organisasi universitas yang diindikasikan oleh memelihara keanggotaannya dalam organisasi dan berkomitmen untuk mendedikasikan kemampuannya untuk kelangsungan organisasi akan mampu melakukan proses pengambilan keputusan dengan cepat dan senantiasa melakukan perbaikan secara berkelanjutan atas dasar evaluasi yang obyektif.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Aghaei, *et al.* (2012), bahwa terdapat hubungan positif dan kuat antara komitmen organisasional terhadap pembelajaran organisasi; Mehrabi, *et al.* (2013), bahwa komitmen organisasional berhubungan kuat dan signifikan terhadap masing - masing level dalam organisasi pembelajaran. Salarian, *et al.* (2015), bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen normatif dan pembelajaran organisasi karyawan. Chang, Chi-Cheng, *et al.* (2011), bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap pembelajaran organisasi.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi secara langsung terhadap kinerja organisasi.

Hasil analisis ditemukan bahwa komitmen organisasional secara langsung mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hasil penelitian ini cukup kuat untuk dapat membuktikan bahwa semakin

tinggi pelaksanaan pengembangan dan peningkatan komitmen organisasional maka semakin tinggi kinerja organisasi perguruan tinggi swasta yang berbentuk universitas PTS koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta Hasil temuan penelitian ini menggambarkan bahwa pelaksanaan pengembangan dan peningkatan komitmen organisasional yang baik pada PTS yang berbentuk Universitas koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta mampu mendukung variasi perubahan peningkatan kinerja organisasi.

Pengukuran variabel komitmen organisasional dalam penelitian ini lebih banyak direfleksikan oleh indikator komitmen normatif. Sedangkan kinerja organisasi lebih dominan direfleksikan oleh indikator perspektif produktivitas. Artinya indikator komitmen normatif yang merupakan faktor utama dalam pelaksanaan pengembangan dan peningkatan komitmen organisasional dan menjadi faktor penentu dalam mencapai tingkat perspektif produktivitas pada kinerja organisasi PTS yang berbentuk Universitas PTS koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Artinya komitmen normatif anggota organisasi universitas yang diindikasikan oleh memelihara keanggotaannya dalam organisasi dan berkomitmen untuk mendedikasikan kemampuannya untuk kelangsungan organisasi akan mampu meningkatkan produktivitas anggota organisasi yang tercermin dari bekal pengetahuannya untuk menyelesaikan pekerjaan, tugas dan kewajibannya dengan teliti, tepat, serta sesuai dengan standar yang ditentukan oleh organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Steyres, *et al.* (2008), bahwa komitmen organisasi berhubungan kuat dan positif terhadap kinerja organisasi. Irefin dan Mechanic (2014), bahwa komitmen organisasional berhubungan sangat kuat terhadap kinerja karyawan, Zincirki an, *et al.* (2015),

bahwa komitmen organisasional berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi kesehatan.

5.8.3. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi.

Pembelajaran organisasi merupakan suatu ketrampilan dalam rangka manage pengetahuan melalui proses mencipta, memperoleh, menginterpretasi, mentransfer dan membagi, yang bertujuan membentuk perilaku untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan baru Garvin (2000). Konsep utama proses pembelajaran organisasi adalah belajar bersama (melibatkan seluruh anggota organisasi), dimana mekanisme berbagi (baik berbagi berpikir, berbagi cara pandang, berbagi model mental atau berbagi visi bersama) menjadi kunci utama keberhasilan proses pembelajaran organisasi.

Menurut Senge (1990), Pembelajaran organisasi merupakan salah ketrampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dalam pembelajaran organisasi atasan secara berkelanjutan memberikan kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk belajar, karena dengan belajar maka kemampuan kreativitas dan inovasi akan meningkat sehingga akan berdampak positif pada peningkatan kinerja organisasi.

Deskripsi variabel pada penelitian ini menunjukkan kemampuan institusi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dalam menentukan aktivitas yang tepat untuk menciptakan proses pembelajaran organisasi dan mendukung peningkatan kinerja organisasi yang diwujudkan dalam terus mendorong semua anggota organisasi untuk melakukan pembelajaran berkelanjutan sesuai dengan tuntutan lingkungan. Pengukuran variabel pembelajaran organisasi dalam penelitian ini diukur melalui indikator: *personal mastery*, *mental model*, *shared vision*, *team learning*, dan *system thinking* yang pelaksanaannya diusahakan semaksimal mungkin supaya dapat meningkatkan proses pembelajaran organisasi PTS koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk Universitas.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh bahwa pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan baik, maka harus diikuti dengan peningkatan pembelajaran organisasi dengan sebaik mungkin, yaitu dengan meningkatkan kinerja dari indikator-indikator variabel pembelajaran organisasi. Hasil penelitian ini mendukung dan sekaligus membuktikan kebenaran pendapat Marquardt, (1993) bahwa dengan proses pembelajaran, organisasi dapat beradaptasi lebih cepat dan mencapai keunggulan strategis yang signifikan serta menghasilkan kinerja organisasi yang superior.

Hasil analisis berdasarkan persepsi responden dan deskripsi variabel diperoleh bahwa indikator *system thinking* (berpikir sistem) dalam pelaksanaannya lebih diprioritaskan untuk mewujudkan proses pembelajaran organisasi. Sedangkan hasil analisis berdasarkan model pengukuran diperoleh indikator *team learning* (kerja sama tim) lebih dominan dalam merefleksikan pembelajaran organisasi. Sementara pada kinerja organisasi, indikator yang lebih diprioritaskan adalah indikator perspektif *responsibility* yang dicerminkan oleh anggota organisasi mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan dan mampu mempertanggung jawabkan kepada pihak stakeholder. Sedangkan model pengukuran diperoleh indikator perspektif *responsivitas* lebih dominan dalam merefleksikan kinerja organisasi yang dicerminkan oleh kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah dan memiliki kemampuan mengarahkan/membimbing untuk mencapai kemajuan organisasi. Oleh karena itu indikator *system thinking* yang diukur melalui, mempertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan, melakukan perbaikan berkelanjutan dan indikator *team learning* diukur melalui berbagi wawasan, kerja sama tim, menciptakan pembelajaran inovatif adalah sangat penting dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi institusi Perguruan Tinggi Swasta (PTS).

Hasil penelitian ini jika dilihat dari deskripsi persepsi responden dan model pengukuran, maka indikator *system thinking* (berfikir sistem) dalam penerapannya sangat diprioritaskan dan indikator *team learning* memiliki konstribusi dominan dalam merefleksikan pembelajaran organisasi, artinya PTS koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berbentuk universitas dalam meningkatkan pembelajaran organisasi institusi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) harus memperhatikan dua indikator penting yaitu mengutamakan *system thinking* dan *team learning*.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yaitu Hussein, *et al.* (2010), bahwa terdapat berpengaruh positif dan nyata pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi dan inovasi organisasi; Skerlavaj, *et al.* (2006), bahwa proses pembelajaran organisasi berpengaruh kuat positif dan signifikan terhadap kinerja organisasional dari perspektif karyawan; Tomislav Hernaus, *et al.* (2007), bahwa Organisasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap kinerja organisasi.

5.8.4. Pengaruh Modal Intelektual dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Organisasi yang di Mediasi Oleh Pembelajaran Organisasi.

Hasil penelitian variabel mediasi yang diwakili oleh pembelajaran organisasi terhadap pengaruh variabel modal intelektual dan komitmen organisasional dengan kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

1. Peran mediasi pembelajaran organisasi pada pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian peran mediasi pembelajaran organisasi pada pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi diperoleh bahwa variabel pembelajaran organisasi merupakan mediasi parsial (*partial mediation*) yang mempunyai arti bahwa pembelajaran organisasi bukan satu-satunya variabel

pemediasi hubungan antara modal intelektual terhadap kinerja organisasi namun masih terdapat faktor pemediasi lain, Hair *et al.* (2013) dalam Mahfud Sholihin, (2013). Hasil pengukuran pengaruh langsung antara modal intelektual terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,20 dan signifikan pada $\alpha = 0,01$. Selanjutnya dengan memasukkan variabel mediasi pembelajaran organisasi pada pengaruh antara modal intelektual dengan pembelajaran organisasi diperoleh hasil koefisien jalur sebesar 0,42 dan pengaruh antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,41 dan signifikan pada $\alpha = 0,01$. Selanjutnya melalui proses perhitungan diperoleh nilai VAF sebesar 0,462 atau 46,2 %, maka dapat disimpulkan variabel pembelajaran organisasi berfungsi sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*).

Dasar teori yang digunakan untuk mendasari pengaruh variabel mediasi dalam penelitian ini adalah teori pembelajaran organisasi (*organization learning*) Marquardt (1996) menyatakan bahwa peningkatan intelektual, kapasitas produktif, dan peningkatan komitmen seluruh organisasi untuk mengembangkan diri dilakukan secara terus menerus melalui proses pembelajaran organisasi sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Nezam, *et al.* (2010), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan modal intelektual terhadap efisiensi kinerja pengembangan produk baru melalui mediasi kapasitas pembelajaran organisasi.

Hasil pengujian variabel mediasi pembelajaran organisasi terhadap hubungan modal intelektual terhadap kinerja organisasi adalah bersifat mediasi parsial (*partial mediation*). Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan modal intelektual dapat mempengaruhi kinerja organisasi baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui pembelajaran organisasi institusi Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Nilai koefisien arah hubungan variabel

diperoleh nilai positif dan signifikan, artinya pembelajaran organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan ketentuan pihak pimpinan universitas mampu melaksanakan pengembangan modal intelektual dengan baik melalui pengembangan modal manusia, modal struktural, modal relasional. Dengan demikian para pengambil keputusan PTS koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta seharusnya mempunyai perhatian terhadap pengembangan dan senantiasa memperbaiki modal intelektual yang tinggi karena mempunyai dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi institusi universitas.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa peran pembelajaran organisasi dalam memediasi pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi sangat besar. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung melalui pembelajaran organisasi terhadap organisasi sebesar 0,462 jauh lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung modal intelektual terhadap kinerja organisasi yang hanya sebesar 0,20. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pentingnya mediasi pembelajaran organisasi dalam menjembatani peran modal intelektual yang diukur dengan indikator modal manusia, modal struktural, dan modal relasional dalam memaksimalkan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Hasil temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Hosein Habibi Badrabadi and Taghi Akbarpour (2013) bahwa dari perspektif pembelajaran organisasi sebagai variabel mediasi mampu mempengaruhi secara nyata hubungan modal intelektual terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dalam peningkatan pembelajaran organisasi dan modal intelektual harus dilakukan secara terintegrasi dan tidak menjadi bagian yang terpisah-pisah dalam institusi perguruan tinggi swasta.

2. Peran mediasi pembelajaran organisasi pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian peran mediasi pembelajaran organisasi pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi diperoleh bahwa variabel pembelajaran organisasi merupakan mediasi parsial (*partial mediation*) yang mempunyai arti bahwa pembelajaran organisasi bukan satu-satunya variabel pemediasi hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi namun masih terdapat faktor pemediasi lain, Hair *et al.* (2013) dalam Mahfud Sholihin, (2013). Hasil pengukuran pengaruh langsung antara komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,33 dan signifikan pada $\alpha = 0,01$. Selanjutnya dengan memasukkan variabel mediasi pembelajaran organisasi terhadap pengaruh antara komitmen organisasional dengan pembelajaran organisasi diperoleh hasil koefisien jalur sebesar 0,35 dan pengaruh antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,41 dan signifikan pada $\alpha = 0,01$. Selanjutnya melalui proses perhitungan diperoleh nilai VAF sebesar 0,304 atau 30,4 %, maka dapat disimpulkan variabel pembelajaran organisasi berfungsi sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*).

Dasar teori yang digunakan untuk mendasari pengaruh variabel mediasi dalam penelitian ini adalah teori pembelajaran organisasi/*organization learning* Marquardt (1996) menyatakan bahwa peningkatan intelektual, kapasitas produktif, dan peningkatan komitmen seluruh organisasi untuk mengembangkan diri dilakukan secara terus menerus melalui proses pembelajaran organisasi sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Ruslan (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional mampu meningkatkan kinerja organisasi jika melalui variabel mediasi pembelajaran organisasi. Pembelajaran

organisasi yang baik secara langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian perguruan tinggi swasta di wilayah coordinator perguruan tinggi swasta III Jakarta dalam meningkatkan kinerja organisasi institusi seharusnya pada saat meningkatkan komitmen seluruh anggota organisasi melalui peran mediasi pembelajaran organisasi.

Hasil pengujian variabel mediasi pembelajaran organisasi terhadap hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi adalah bersifat mediasi parsial (*partial mediation*). Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan peningkatan komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja organisasi baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui pembelajaran organisasi institusi Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Nilai koefisien arah hubungan variabel diperoleh nilai positif dan signifikan, artinya pembelajaran organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan ketentuan pihak pimpinan universitas mampu melaksanakan peningkatan komitmen organisasional dengan baik melalui perbaikan komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Dengan demikian para pengambil keputusan PTS Koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta seharusnya mempunyai perhatian terhadap pengembangan dan senantiasa memperbaiki komitmen organisasional yang tinggi karena mempunyai dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi institusi universitas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran pembelajaran organisasi dalam memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi cukup signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung melalui pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,304 lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi sebesar 0,330. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran mediasi pembelajaran organisasi dalam

menjembatani komitmen organisasional yang diukur dengan indikator komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif dalam membantu pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja organisasi tidak begitu signifikan. Kontribusi pembelajaran organisasi dalam memediasi komitmen organisasional yang sudah cukup tinggi tidak begitu kelihatan dalam peningkatan kinerja organisasi. Akan tetapi apabila komitmen organisasional masih rendah maka kontribusi mediasi pembelajaran organisasi sangat penting dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Hasil temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Muslikh (2012) yang menyatakan bahwa peningkatan dan perbaikan komitmen afektif dan komitmen kontinuan sebaiknya dipertimbangkan sebagai peran penentu dalam meningkatkan pembelajaran organisasi dan peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian dalam peningkatan pembelajaran organisasi dan komitmen organisasional harus dilakukan secara terintegrasi dan tidak menjadi bagian yang terpisah-pisah dalam institusi Perguruan Tinggi Swasta (PTS).

5.8.5. Pengaruh Modal Intelektual, Komitmen Organisasional, dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi.

Hasil penelitian variabel moderasi budaya organisasi terhadap pengaruh variabel modal intelektual, komitmen organisasional, dan pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

1. Peran Moderasi Budaya Organisasi pada pengaruh Modal Intelektual terhadap Kinerja Organisasi.

Hasil pengujian moderasi budaya organisasi pada pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi adalah seperti dapat dilihat pada Tabel 5.17. Pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh

budaya organisasi, menunjukkan hasil koefisien interaksi antara modal intelektual dengan budaya sebesar 0,04 dan tidak signifikan pada nilai p-value 0,29. Artinya hubungan modal intelektual terhadap kinerja organisasi tidak tergantung pada kondisi budaya organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan sebagian responden (ketua program studi), institusi PTS di lingkungan koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta untuk meningkatkan kinerja organisasi universitas melalui modal intelektual tidak tergantung pada kondisi budaya organisasi. Institusi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dalam rangka untuk meningkatkan kinerjanya bisa lebih fokus pada modal intelektual dengan melakukan peningkatan dan pengembangan modal manusia, modal struktural, dan modal relasional sesuai dengan tuntutan stakeholder (pemerintah, mahasiswa, dan pengguna lulusan).

Penyebab lain bahwa budaya organisasi tidak dapat memperkuat hubungan modal intelektual dan kinerja organisasi adalah perguruan tinggi swasta sudah mempunyai standar operasional prosedur dalam menjalankan tugas dan kewenangan pimpinan maupun dosen sesuai yang dengan peraturan pemerintah baik yang menduduki jabatan struktural maupun jabatan fungsional dosen. Berdasarkan persepsi responden yang lebih diprioritaskan adalah indikator modal manusia. Artinya sumberdaya modal manusia yang mempunyai kapasitas tinggi, mengoptimalkan kecerdasan intelektual, dan ide baru yang sifatnya membangun organisasi akan mampu menghasilkan produktivitas kerja dan kinerja organisasi tinggi walaupun tanpa kehadiran budaya organisasi. Artinya menurut persepsi responden terhadap budaya organisasi institusi PTS yang diukur dengan keterlibatan, konsistensi, adaptasi, dan misi tidak terlalu berpengaruh dalam memperkuat peranan modal intelektual dalam peningkatan kinerja organisasi.

2. Peran Moderasi Budaya Organisasi pada pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Organisasi.

Hasil pengujian moderasi budaya organisasi pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi adalah seperti dapat dilihat pada Tabel 5.17. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh budaya organisasi, menunjukkan hasil koefisien interaksi antara komitmen organisasional dengan budaya organisasi sebesar 0,11 dan signifikan pada nilai p-value 0,05. Artinya hubungan komitmen organisasional dengan kinerja organisasi tergantung pada budaya organisasi.

Koefisien interaksi bertanda positif bermakna interaksi antara komitmen organisasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Semakin tinggi nilai skor budaya organisasi menunjukkan semakin tinggi peran budaya organisasi, sehingga akan memberikan dampak memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan fakta di lapangan, pihak pimpinan PTS koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta dalam meningkatkan komitmen organisasional harus memperhatikan kondisi budaya organisasi yang ada pada institusi yang biasanya sudah tercantum dalam rumusan visi dan misi lembaga agar dapat menyesuaikan cara dan strategi yang diterapkan dan harapannya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan persepsi responden yang paling diprioritaskan adalah indikator komitmen normatif. Artinya keinginan anggota organisasi untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi dan berkomitmen untuk mendedikasikan kemampuannya untuk kelangsungan kehidupan organisasi sangat tergantung dari budaya yang berlaku dan terbangun dalam organisasi. Budaya organisasi yang cocok dan sesuai dengan persepsi anggota organisasi sangat mempengaruhi terhadap terpeliharanya komitmen organisasional anggota. Sehingga rasa bangga menjadi anggota organisasi bisa tumbuh, ada keterikatan

emosional dengan organisasi, timbul rasa memiliki organisasi, dan senantiasa terlibat dalam kegiatan organisasi bisa berjalan jika didukung dengan budaya organisasi yang bisa diterima anggota. Selanjutnya bila interaksi komitmen organisasional dan budaya organisasi yang dicerminkan oleh keterlibatan, konsistensi, adaptasi, dan misi bisa berjalan secara selaras dan berkelanjutan akan berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini mendukung pendapat dari (Denison, 1990) yang menyatakan bahwa Budaya organisasi yang kuat akan memiliki potensi yang jauh lebih besar untuk berkoordinasi dan control perilaku secara implisit. Suatu budaya yang kuat dengan sosialisasi anggota yang baik akan meningkatkan efektivitas organisasi, karena hal tersebut melancarkan pertukaran informasi serta koordinasi perilaku. Temuan ini juga memperkuat pendapat (Kotter dan Heskett, 1997) bahwa Budaya organisasi yang kuat juga membuat orang merasa lebih baik dengan apa yang mereka lakukan sehingga mereka cenderung untuk bekerja lebih keras.

3. Peran Moderasi Budaya Organisasi pada pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi.

Hasil pengujian moderasi budaya organisasi pada pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi adalah seperti dapat dilihat pada Tabel 5.17. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh budaya organisasi, menunjukkan hasil koefisien interaksi antara pembelajaran organisasi dengan budaya organisasi sebesar 0,06 dan tidak signifikan pada nilai p-value 0,17. Artinya hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi tidak tergantung pada budaya organisasi.

Berdasarkan wawancara dengan sebagian responden (ketua program studi), institusi PTS koordinator perguruan tinggi swasta wilayah III Daerah Khusus Ibukota Jakarta untuk meningkatkan kinerja organisasi universitas melalui pembelajaran organisasi tidak tergantung pada kondisi budaya organisasi. Institusi

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dalam rangka untuk meningkatkan kinerjanya bisa lebih fokus pada proses pembelajaran organisasi dengan melakukan pembaharuan, perbaikan dan pengembangan keahlian personal, keahlian membagi visi bersama, mental model, kerjasama tim, berfikir sistem sesuai dengan tuntutan stakeholder (pemerintah, mahasiswa, dan pengguna lulusan).

Penyebab lain bahwa budaya organisasi tidak dapat memperkuat hubungan pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi adalah perguruan tinggi swasta sudah mempunyai standar operasional prosedur sendiri dalam proses pembelajaran organisasi baik dari internal organisasi maupun pihak luar (Kemenristek Dikti). Sehingga kontribusi budaya organisasi tidak terlalu berperan besar dalam pembentukan proses pembelajaran organisasi.

5.9. Implikasi Penelitian

a. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini memperkuat teori pengembangan Modal intelektual yang dikembangkan oleh Bontis (1998), yang menyatakan bahwa *intellectual capital* sebagai integrasi dari *human capital*, *structural capital*, *relational capital*, dan berpengaruh pada peningkatan kinerja bisnis. Penelitian ini juga mendukung pendapat Bernard Marr (2008) yang menyatakan bahwa *Intellectual Capital* mencakup semua sumber daya tak berwujud yang dapat memberi kontribusi pada pelaksanaan strategi organisasi dan dapat diklasifikasikan kedalam tiga kelompok sumber daya yaitu; *Human Capital*, *Relational Capital* dan *Struktural Capital*.
2. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Bontis *et al.* (2000), Khalique. *et al.* (2013), Saeed *et al.* (2013), Sharabatia, *et al.* (2013), Poorkiani, *et al.*

- (2014), Abbas Mezeal Mushref (2014), yang menyatakan bahwa semua elemen modal intelektual (*human capital, structural capital, relational capital*) mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap kinerja organisasi.
3. Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian dari Hosein Habibi Badrabadi and Taghi Akbarpour (2013), bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara modal intelektual terhadap kinerja organisasi jika ada variabel mediasi pembelajaran organisasi.
 4. Pengukuran variabel modal intelektual menemukan bahwa indikator kerja modal manusia (*human capital*) memiliki nilai persepsi responden tertinggi atau lebih dominan/paling prioritas dalam penerapannya. Temuan ini mendukung hasil penelitian dari Bontis (2000) yang menyatakan bahwa *human capital* adalah komponen terpenting sebagai sumber inovasi dan pembaharuan strategi. Kendati demikian, jika tanpa dukungan *Struktural capital* dan *relational capital* maka *human capital* hanya akan tetap menjadi *human* saja yang tidak memberikan manfaat apa-apa bagi perusahaan.
 5. Hasil penelitian ini mendukung dan membuktikan penelitian Khandekar dan Sharma, (2006), bahwa aktivitas SDM seperti komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Temuan penelitian ini juga memperkuat penelitian Javad Mehrabi (2012), Raduan Che Rose (2009) bahwa terdapat hubungan positif dan nyata diantara komitmen organisasional terhadap pembelajaran organisasi.
 6. Hasil penelitian ini memperkuat temuan dari Allen, N.A. dan Meyer, J.P. (1997), Johannes steyres *et al.* (2008), Zincirkiran, *et al.* (2015), yang menyatakan bahwa secara umum semua elemen dalam komitmen organisasional (komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif) mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap kinerja organisasi.

7. Temuan penelitian ini memperkuat penelitian Ruslan ade, *et al.* (2013), yang menyatakan bahwa komitmen organisasional akan lebih dapat meningkatkan kinerja organisasi apabila dimediasi oleh proses pembelajaran organisasi yang baik.
8. Pengukuran variabel komitmen organisasional menemukan bahwa indikator komitmen normatif memiliki nilai persepsi responden tertinggi atau lebih diprioritaskan dalam penerapan komitmen organisasional. Hasil ini mendukung hasil penelitian dari Salarian, *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa indikator komitmen normatif paling dominan dalam mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi instansi pemerintah departemen maritim di Malaysia
9. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Prieto, I.M. and E. Revilla, (2006), bahwa pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja bisnis baik keuangan maupun non keuangan, Lopez, *et al.* (2005) yang menyatakan bahwa pentingnya pembelajaran organisasional untuk memperoleh keunggulan bersaing, Correa, *et al.* (2005), Marimutu *et al.* (2009), bahwa pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja organisasi.
10. Pengukuran variabel pembelajaran organisasi menemukan bahwa indikator kerja sama tim (*team learning*) dan berpikir sistem (*systems thinking*) lebih dominan dan dipersepsikan paling prioritas dalam penerapannya. Temuan ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Senge (1996) yang menyatakan bahwa melalui *team learning* akan tumbuh rasa kebersamaan dan kepemilikan yang kuat dimana masing-masing individu akan proaktif menyalurkan energinya demi terciptanya kesamaan tujuan, visi dan pemahaman antara individu. Senge (1996) juga berpendapat bahwa berpikir system membuat individu agar lebih memahami pola suatu permasalahan

secara lebih jelas dan membantunya untuk memecahkan secara lebih efektif. Penelitian ini juga memperkuat pendapat Marquardt (1996) yang menyatakan bahwa pekerjaan dengan menggunakan tim akan lebih baik dalam merespon dan melayani kebutuhan serta minat pengguna layanan. Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja organisasi, indikator perspektif *responsibility* merupakan indikator yang diprioritaskan dalam menerapkan kinerja organisasi berdasarkan persepsi responden. Hasil ini sesuai dengan penelitian Agarwal, *at al.* (2003), menyatakan bahwa faktor tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan perusahaan harus dipertanggung jawabkan kepada atasan maupun stakeholder lainnya agar mendapat kepercayaan konsumen sehingga akan berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

b. Implikasi Praktis

Penelitian ini mempunyai implikasi praktis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi khususnya pada pengembangan modal intelektual, komitmen organisasional, pembelajaran organisasi, budaya organisasi, dan kinerja organisasi. Penjabaran implikasi praktis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini memiliki implikasi praktis pada pengembangan wawasan konseptual dan teori mengenai penerapan modal intelektual dan komitmen organisasional dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi baik langsung maupun tidak langsung melalui peran pembelajaran organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta yang berbentuk universitas serta dengan dimoderasi oleh budaya organisasi yang didasarkan pada teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.
2. Temuan empiris penelitian ini memberikan implikasi praktis pada teori perilaku organisasi dengan mengeksplorasi model hubungan struktural

modal intelektual dan komitmen organisasional baik secara langsung maupun melalui peran variabel mediasi pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja organisasi dan peran dari variabel moderasi budaya organisasi terhadap hubungan langsung dari modal intelektual, komitmen organisasional dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi.

3. Hasil temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis terhadap teori hubungan modal intelektual dan komitmen organisasional bahwa secara langsung maupun tidak langsung/melalui pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh positif dan nyata terhadap kinerja organisasi.
4. Hasil temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis terhadap teori variabel mediasi yaitu variabel mediasi pembelajaran organisasi berfungsi sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*) terhadap pengaruh modal intelektual dan komitmen organisasional dengan kinerja organisasi
5. Hasil temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis terhadap teori variabel moderasi, yaitu (1) variabel budaya organisasi bukan moderasi bagi hubungan modal intelektual terhadap kinerja organisasi, (2) variabel budaya organisasi sebagai moderasi positif bagi hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi dan (3) variabel budaya organisasi bukan sebagai moderasi bagi hubungan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi.

5.10. Temuan Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, kajian teoritis dan empiris, maka temuan penelitian ini ditunjukkan sebagai berikut:

1. Memberikan dasar terhadap konfigurasi pengembangan pemodelan terhadap hubungan modal intelektual dan komitmen organisasional terhadap pembelajaran

organisasi dan kinerja organisasi yang dimoderasi oleh budaya organisasi. Penentuan kriteria pemilihan akurasi atau ketepatan pengembangan model dapat dilakukan melalui perbandingan nilai ARS (*Average R-square*), APC (*Average Path Coefficient*), dan AVIF (*Average Variance Inflation Factor*). Model dengan nilai ARS terbesar dapat dipilih menjadi model terbaik.

2. Temuan penelitian membuktikan adanya model konseptual yang terintegrasi antara hubungan modal intelektual dan komitmen organisasional secara langsung berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi maupun kinerja organisasi, pada penelitian sebelumnya penelitian hubungan antara variabel penelitian tersebut dilakukan secara terpisah.
3. Temuan penelitian membuktikan bahwa bukti empiris hubungan antara modal intelektual dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi dan pengaruh tidak langsung, yaitu melalui variabel mediasi pembelajaran organisasi terbukti sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*) dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
4. Temuan penelitian terhadap variabel moderasi budaya organisasi adalah (1) variabel organisasi bukan moderasi bagi hubungan modal intelektual terhadap kinerja organisasi, (2) variabel budaya organisasi sebagai moderasi positif bagi hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi, dan (3) variabel budaya organisasi bukan sebagai moderasi bagi hubungan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi.

5.11. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan berkaitan dengan hasil dan proses pelaksanaan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya pada level Program Studi.

2. Hasil penelitian ini hanya mampu menjelaskan perubahan variabel eksogen (modal intelektual, komitmen organisasional), variabel intervening (pembelajaran organisasi), dan variabel moderasi (budaya organisasi) terhadap perubahan variabel endogen (kinerja organisasi) sebesar 58%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam analisis penelitian.